ديل
كارنيجي

آند أسوشيتس



أنصت!

فن التواصل بفاعلية

"أفضل هدية يمكن أن تمنحها الآخرين هي أن تغدو شخصًا أفضل، وهذا يبدأ في اللحظة التي تصير فيها مستمعًا جيدًا".

– جو هارت، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة ديل كارنيجي للتدريب



[«مكتبة ♔ النخبة»]

ديل
كارنيجي
آند أسوشيتس



أنصت!

فن التواصل بفاعلية

"أفضل هدية يمكن أن تمنحها الآخرين هي أن تغدو شخصًا أفضل، وهذا يبدأ في اللحظة التي تصير فيها مستمعًا جيدًا".

- جو هارت، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة ديل كارنيجي للتدريب



حقوق الطبع والنشر

ديل
كارنيجي
آند أسوشيتس



فن
التواصل بفاعلية





للتعرف على فروعنا

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarir.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى 2020

DALE
CARNEGIE
& ASSOCIATES




The Art of
Effective Communication





إهداء

"أفضل هدية يمكن أن تمنحها الآخرين
هي أن تغدو شخصًا أفضل،
وهذا يبدأ في اللحظة التي تصير فيها مستمعًا جيدًا".
— جو هارت، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة ديل كارنيجي للتدريب

تمهيد

بقلم جو هارت، الرئيس والمدير التنفيذي لمؤسسة ديل كارنيجي للتدريب

من "مثلك الأعلى في حسن الاستماع"؟ على الرغم من أنني تشرفت بمعرفة العديد من الأشخاص الذين أعتبرهم مستمعين رائعين بالفطرة، فأنا لا أبالغ عندما أقول إنه من بين الأشخاص الذين أعتبرهم مُثلي العليا في حسن الاستماع، كان "ديل كارنيجي" هو مثلي الأعلى في أغلب حياتي، فقد كانت أفكار "ديل" ومعتقداته حاضرة معي طوال طفولتي، حيث أعطاني والداي نسخة من كتابه بعنوان كيف تؤثر في الآخرين وتكتسب الأصدقاء *.

لقد اتخذت "ديل" مثلي الأعلى لسبب وجيه، فهو رجل متميز، ورائد في مجاله؛ ترعرع في أسرة فقيرة في إحدى مزارع ولاية ميسوري، لكنه تمكن من تجاوز تلك الظروف ليصبح واحدًا من أكثر الأشخاص تأثيرًا في عصره وعصرنا، وقد ازداد إعجابي به كلما توغلت في معرفة المزيد عنه بوصفه رجلًا وقائدًا، فقد تبنى مبادئه الخاصة، واستخدمها في تحسين حياته، ومن ثم في تغيير حياة ملايين الآخرين، كما أن كتابه السابق ما زال إلى الآن ضمن أفضل الكتب مبيعًا في السوق، وصارت أفكاره هي أساس شركة ديل كارنيجي للتدريب، وهي شركة عالمية رائدة في مجال التطوير الشخصي والتجاري.

ولم يمضِ وقت طويل بعد التحاقي بدورة "ديل كارنيجي" التدريبية التي استمرت مدة 12 أسبوعًا في عام 1995، حتى تحولت أفكار "ديل" من مجرد أفكار مثارة في ذهني إلى واقع ملموس غيَّر حياتي كلها. بالطبع، لا يمكن لأي مبدأ أن يغير حياة المرء وحده، وما يغير حياة الأفراد هو تطبيق تلك المبادئ على تجربتنا في هذا العالم، وقد أدركت أنه لكي أغير حياتي كما ينبغي، يجب عليَّ تطبيق ما تعلمته في تلك الدورة.

وهذا ما فعلته، وقد لاحظ الآخرون الفارق! وبدأ الأصدقاء، والمقربون، والزملاء إخباري بأنني صرت أكثر ثقة بذاتي، وأصبحت شخصًا أكثر ودًّا، وكنت أتفاعل مع من حولي بطريقة أكثر إيجابية، وقد أعجبتني "شخصيتي الجديدة"، لدرجة أنني بقيت أتعلم وأطبق أفكار "ديل كارنيجي". وصرت خريجًا شغوفًا للغاية؛ لدرجة أنني تركت حياتي المهنية لأصبح الرئيس والمدير التنفيذي لشركة ديل كارنيجي للتدريب، وأنا أتحدث عن تغيير كامل في مجرى الحياة الشخصية!

عندما تغير نفسك، فإنك بذلك تغير حياتك كلها، وعندما تغير حياتك، فإنك تغير العالم حرفيًّا، ولا أقصد عالمك المباشر الذي يشتمل على أصدقائك، وزملائك فقط؛ وإنما العالم الخارجي كله، ويمكن للتطور الشخصي، بلا شك،

أن يغير الطريقة التي نتفاعل بها نحن البشر في الأجيال اللاحقة. وهو أمر ألاحظ حدوثه كل يوم في العمل، وعندما أسافر حول العالم، وألتقي فرقنا، ومشاركينا، وخريجي برامجنا، أرى بشكل مباشر الأثر الذي يُحدثه التطور الشخصي في العالم، وهذا يجعلني أكثر حماسًا للعمل الذي نقوم به.

لهذا السبب يعد هذا الكتاب من الكتب المهمة للغاية، فقد تكون القدرة على الاستماع بشكل جيد إلى الآخرين هي أهم مهارة عليك التحلي بها لتغيير حياتك، والأمر لا يتعلق بما يمكننا "الحصول عليه" من خلال الاستماع إلى الآخرين، وإنما بتفكيرنا فيما سنقدمه من مساعدة إلى الآخرين في كل ما نقوم به، فالاستماع الصادق بمنزلة فرصة نقدم من خلالها المساعدة في أسمى أشكالها.

وفي بداية انضمامي إلى شركة ديل كارنيجي للتدريب، كان هدفي هو التركيز على مهارة الاستماع، فقد رغبت في الاستماع إلى ما يقوله الأشخاص عن شركتنا داخليًّا وخارجيًّا. لقد استخدمت المفاهيم والمبادئ التي ستتعلمها في الصفحات التالية؛ لإدراك لُب ما يعنيه أن تكون مستمعًا رائعًا.

إن كل تطور شخصي يعتبر خطوات في طريق التقدم والرقي، وعلى الرغم من أنني أعد الآن مستمعًا أفضل مما كنت عليه قبل بضع سنوات، لكنني سأكون أفضل بعد بضع سنوات أخرى من الآن، كما يقول المثل: "التغير هو الثابت الوحيد، ومن ثم إذا لم تتحسن، فستزداد سوءًا"، ويتطلب الأمر التزامًا شغوفًا بمواصلة تطبيق المبادئ التي ستتعلمها هنا، وبمجرد أن تقوم بذلك، ستلاحظ مدى الازدهار الذي ستشهده حياتك بطرق لا يمكنك تخيلها كذلك.

في أثناء قراءتك هذا الكتاب، أحثك على تدبر الأفكار المقدمة، ثم البحث عن المجالات التي يمكنك تطبيق تلك الأفكار فيها في حياتك، وماذا يعني المستمع الجيد بالنسبة إليك؟ كيف ستتغير حياتك؟ كيف يمكنك تغيير حياة الآخرين؟ من سيتخذك مثلًا أعلى بوصفك مستمعًا جيدًا؟

استمتع بقراءة هذا الكتاب، وتفاعل مع المواد المتضمنة فيه. فأفضل هدية يمكنك تقديمها إلى الآخرين هي أن تغدو شخصًا أفضل، وهذا يبدأ في اللحظة التي تصير فيها مستمعًا جيدًا.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

مقدمة

وهكذا جعلته يفكر فيَّ باعتباري
محاورًا جيدًا، في حين أنني في الواقع
كنت مستمعًا جيدًا، وكل ما قمت
به هو أنني شجعته على التحدث.

— ديل كارنيجي

معضلة البرتقال *

خاض اثنان من المراهقين جدالًا، حيث أراد كل منهما تناول برتقالة، ولكن لم يكن المتبقي سوى واحدة فقط.

قال أحدهما: "أريد تناولها!".

رد الآخر: "كلا، أنا من يريدها!".

وقد سمعتهما والدتهما يتجادلان، فذهبت إليهما لمعرفة ما يحدث، ثم قالت: "ما رأيكما في تقسيمها؟".

فأصر كل منهما على رأيه، وقال كلاهما: "لا! أنا بحاجة إلى البرتقالة كلها".

لقد ابتكرا جميع أنواع الطرق "العادلة" لمعرفة من منهما سيحصل على البرتقالة، فقد جربا لعبة حجر وورقة ومقص، وإلقاء القطعة النقدية، وإجراء قرعة، لكنهما لم يتمكنا من التوصل إلى اتفاق على كيفية تحديد من منهما يجب أن يحصل على البرتقالة.

وبعد أن استمعت والدتهما إلى كل هذا، قالت: "حسنًا، لماذا يريد كل منكما البرتقالة؟".

قال أحدهما: "أنا بحاجة إلى عمل عصير برتقال مثلج".

وقال الآخر: "أنا بحاجة إلى القشرة لعمل كعكة".

فجأة نظر المراهقان أحدهما إلى الآخر، وانخرطا في الضحك. فالآن، يمكن لكليهما الحصول على البرتقالة كلها! حيث سيقوم أحدهما بعمل العصير، بينما سيحصل الآخر على القشرة. لقد تطلب الأمر من والدتهما طرح السؤال المناسب، والاستماع إلى الإجابة؛ لحل ما بدا كأنه معضلة مستحيلة.

فن الاستماع

كم مرة حدث لك هذا؟ أن تكون لشخصين احتياجات متعارضة، ويبدو أن الحل الوحيد هو ألا تتم تلبية احتياجات أحدهما، يحدث هذا طوال الوقت في العمل، وفي المنزل، وفي العلاقات الأسرية والمهنية.

فماذا لو كانت هناك طريقة للتفكير بشكل مختلف؟ طريقة يمكنها تسوية النزاع، وبناء علاقات أكثر ارتباطًا، وتسمح لك بالتراجع خطوة، ومشاهدة الصورة الكبرى؟ ماذا لو كانت هناك طريقة تعمل على تحسين جميع علاقاتك؟ هناك طريقة بالفعل، ويطلق عليها الاستماع.

هناك طريقة تعمل على تحسين علاقاتك،
ويطلق عليها الاستماع.

إن الاستماع وحده لن يحقق هذا الغرض، فالاستماع لا يتمثل في الجلوس مكتوف اليدين، وقول: "آه، كيف يشعرك هذا الأمر؟"، بينما تجهز الرد في عقلك، ولكن ينبغي لك أن تعرف الأسئلة المناسبة التي يجب طرحها، وكيفية الاستماع إلى الرد بفاعلية، وما عليك فعله بمجرد أن تفهم المقصد، فالأمر يتعلق بالدخول إلى واقع الشخص الآخر، ورؤية نظرته إلى العالم.

إن الاستماع الفعال ليس شيئًا يتم اكتسابه فطريًّا، فليس هناك من يولد به، ولن ترى طفلًا يسير قائلًا: "إذن يا جيمي، ماذا تريد أن تفعل بالبرتقالة؟"، الاستماع الفعال هو فن مكتسب. وقبل كل شيء فالفن ما هو إلا ممارسة الإبداع، أليس كذلك؟ عندما تستمع بشكل فعلي إلى ما يقوله الشخص الآخر - وليس فقط كلماته، ولكن سياق التواصل كله - فإنك بذلك تنشئ علاقة بهذا الشخص، وقد تستمر العلاقة خمس دقائق أو خمسين سنة، والحقيقة هي أن التواصل يخلق العلاقات، وقد يدمرها.

لهذا السبب قامت شركة ديل كارنيجي للتدريب بتأليف هذا الكتاب، وعلى الرغم من أن الاستماع الفعال فن، لكنه يعد أيضًا مهارة؛ إذ إنه تمامًا كما يتقن الرسام أو النحات حرفته من خلال التعلم والممارسة والتكرار، يمكنك تعلم مهارة أن تصبح مستمعًا أكثر فاعلية. وعندما تفعل ذلك، فستجد أن العالم بأسره سينفتح أمامك بشكل لم تره من قبل، عالم يمكنك من خلاله معرفة ما يحاول الشخص قوله حقًّا، وليس ما تنقله كلماته وحسب، عالم يمكنك من خلاله التحكم في مشاعر الغضب والإرباك في أثناء المحادثة، وتجنب الحجج المتصاعدة. وستكتشف كيفية الاستماع حتى يشعر الشخص الآخر بأنه قد تم الإصغاء إليه، وحينها سيكون على الأرجح قادرًا على سماعك أنت أيضًا، وبقراءتك هذا الكتاب، يمكنك أنت أيضًا إتقان فن التواصل.

الاستماع مقابل السماع

"إنني مستمع جيد بالفعل، لدرجة أنني يمكنني أن أكرر بالضبط ما يقوله الشخص الآخر، كلمة كلمة!".

هناك فرق كبير بين الاستماع والسماع، فقد تكون قادرًا على السماع، ثم تكرر الكلمات التي قالها أمامك الشخص الآخر، ولكن هل هذا يعني أنك استمعت باهتمام إلى ما يقوله؟ ليس بالضرورة.

إن السماع أمر يحدث بشكل لا إرادي، فهو يحدث عندما تصطدم الذبذبات الصوتية للتعبيرات اللفظية بطبلة الأذن، ربما كان هناك العديد والعديد من المرات التي لم ترغب فيها في سماع شيء ما، لكنك لم تتمكن من إيقاف عملية السمع.

إن الاستماع ينطوي على السماع، وينطوي كذلك على الفهم، فهو نشاط تشاركي؛ ما يعني أنه يجب عليك الانخراط والمشاركة لكي تحدث عملية الاستماع، ويتطلب منك التركيز والوعي؛ حتى يمكنك استقبال ما تسمعه، وإضفاء معنى عليه.

لقد سبق أن خضنا جميعًا محادثات، حيث كرر فيها الشخص كلماتنا بالضبط كما قيلت، ولكن تبين بعد ذلك أنه ليست لديه أدنى فكرة عما كنا نحاول قوله.

إليك مثالًا على ذلك، تجلس صديقتان تتحدثان عن أمور تخص العمل، إحداهما تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات، والأخرى لا تعمل في هذا المجال.

تقول التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات: "إن الأمور رائعة في العمل، فنحن نسعى إلى التوصل إلى حلول جديدة تتعلق بطرق المنافذ الآمنة، والشبكات الافتراضية الخاصة التي من شأنها تعزيز سياسة استخدام الأجهزة الخاصة في العمل، وإتاحة اتصال سلس، وتأمين موارد الشركة، إنني أتحرق شوقًا حتى يتم تنفيذها".

قد تتمكن الصديقة التي لا تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات من تكرار ما سمعته: "منافذ آمنة"، و"شبكات افتراضية خاصة"، و"سياسة استخدام الأجهزة الخاصة"، ولكنها ما لم تفهم ما تعنيه تلك المصطلحات، فلن تكون لديها أية فكرة عما تقوله صديقتها، أو ماذا تعني بما تقوله. فالمصطلحات التقنية ليست هي ما يهم، وإنما ما تشعر به صديقتها عندما تتحدث عن الأمر، وما تعنيه تلك المعلومات بالنسبة إليها، إذن فمجرد أن يتحدث شخص ما وأنت تسمع كلماته، لا يعني أنك في الواقع تستمع إليه، وتفهم ما يقوله.

اختبار "هل يمكنك سماعي الآن؟"

سيقول معظم الأشخاص إنهم مستمعون جيدون، ولكن في الواقع، خلال استطلاعات الرأي الشاملة المتعلقة بالمديرين (حيث يتم تقييم المدير من قبل رئيسه، وزملائه، ومرؤوسيه) كانت هناك فجوة كبيرة بين التصور الذاتي للمدير باعتباره مستمعًا جيدًا، وما يقول الآخرون عنه. ** وبعبارة أخرى، قد **تعتقد** أنك مستمع جيد، ولكن هل أنت كذلك حقًّا؟

قد تعتقد أنك مستمع جيد، ولكن هل
أنت كذلك حقًّا؟

لاختبار مهارات الاستماع لديك، قم باجتياز التقييم الذاتي التالي.

أجب عن الأسئلة التالية وفقًا للمقياس التالي، وحاول أن تكون صادقًا مع نفسك قدر الإمكان.

كلا على الإطلاق نادرًا أحيانًا كثيرًا غالبًا

1. عندما أكون على الهاتف مع شخص ما، فلا بأس من الرد على رسائل البريد الإلكتروني والرسائل النصية في الوقت نفسه، ما دمت أستمع إليه.
2. عند الاستماع إلى شخص آخر، أبدأ الشعور بالضيق، وأقوم بالرد بشكل انفعالي.
3. أشعر بعدم الارتياح إلى لحظات الصمت في أثناء المحادثات.
4. إذا كانت لديَّ قصة مناسبة لأشاركها، فإنني أقاطع الشخص الآخر من أجل سردها، ثم أتركه يكمل حديثه.
5. يبدو أن الناس يشعرون بالضيق في أثناء بعض المحادثات معي، وقد يحدث هذا دون أن أفعل شيئًا.
6. للحفاظ على تدفق المحادثة، أطرح أسئلة يمكن الإجابة عنها بإجابة بسيطة كـ"نعم" أو "لا".
7. ألعب دور "المجادل الافتراضي" لمساعدة الشخص الآخر على رؤية جانب مختلف عما يقوله.

8. إذا أراد شخص ما التحدث عن شيء مرارًا وتكرارًا، فسأخبره بما يريد أن يسمعه لكي يتوقف.
9. في أثناء استماعي إلى الشخص الآخر، أفكر فيما سأقوله له بعد أن ينتهي.
10. أشعر بانزعاج عندما يتحدث معي الأشخاص بشأن موضوعات حساسة.
11. إذا كانت لدى شخص ما وجهة نظر مختلفة بقوة عن وجهة النظر التي أتمسك بها، فإنني لا أرغب في الحديث بشأنها.
12. لا أعير الكثير من الاهتمام أشياء مثل بيئة المحادثة أو لغة الجسد، فما يهم بالنسبة إليَّ هو ما يقوله الشخص الآخر.
13. إذا كان الشخص الآخر يجد صعوبة في قول ما يريد، فسوف أساعده باقتراحاتي الخاصة.
14. إن قاطعني شخص ما في أثناء فعل شيء ما؛ لأنه يريد التحدث معي، فإنني أترقب بفارغ الصبر أن ينهي كلامه حتى أعود إلى ما كنت أفعله.

لتحديد درجاتك، أعطِ نفسك النقاط التالية لكل إجابة:

كلَّا على الإطلاق = نقطة
نادرًا = نقطتين
أحيانًا = 3 نقاط
كثيرًا = 4 نقاط
غالبًا = 5 نقاط

تفسير النتيجة

14-29: الميدالية الذهبية

أنت تتمتع بمهارات استماع رائعة بالفعل، ولديك القدرة على جعل الأشخاص يشعرون بأنه يتم الاستماع إليهم باهتمام، وسيرغبون في التحدث إليك، فأنت حاضر معهم عاطفيًّا، وتمنحهم اهتمامك الكامل. اسعَ جاهدًا لمواصلة النمو والتطور، واستمر في قراءة هذا الكتاب؛ لتتعلم كيف تصبح مستمعًا أكثر فاعلية.

30-49: الميدالية الفضية

يستمتع الأشخاص بالتحدث إليك، ولكن في بعض الأحيان إذا صارت الموضوعات عاطفية بشكل مفرط أو غير مريحة، فإنك تميل إلى تغيير الموضوع أو إطلاق مزحة، وستساعدك الأدوات والأفكار التي في هذا الكتاب على الاستمرار في النمو، وأن تصبح مستمعًا أكثر فاعلية.

50-70: الميدالية البرونزية

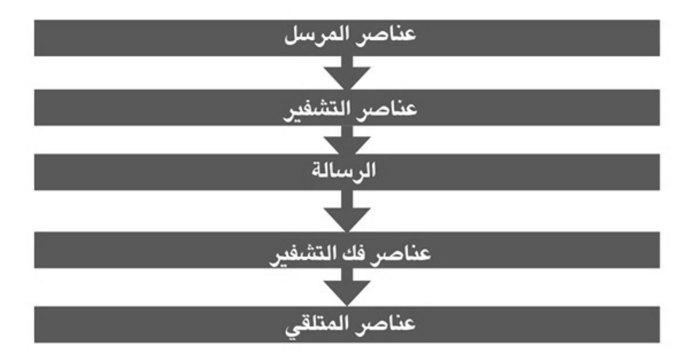
إذا كانت نتيجتك ضمن تلك الفئة، فأنت تعتقد أنك مستمع أفضل مما يظنه الآخرون عنك. وقد تعطي الآخرين شعورًا بأنك غير مكترث بما يقولونه، أو قد يكون لديك سوء فهم متكرر. فلا داعي للقلق، فعلى الرغم من كل هذا، من المؤكد أن الأشياء التي ستتعلمها في هذا الكتاب يمكن أن تساعدك على أن تصبح مستمعًا أفضل.

نموذج لعبة الهاتف

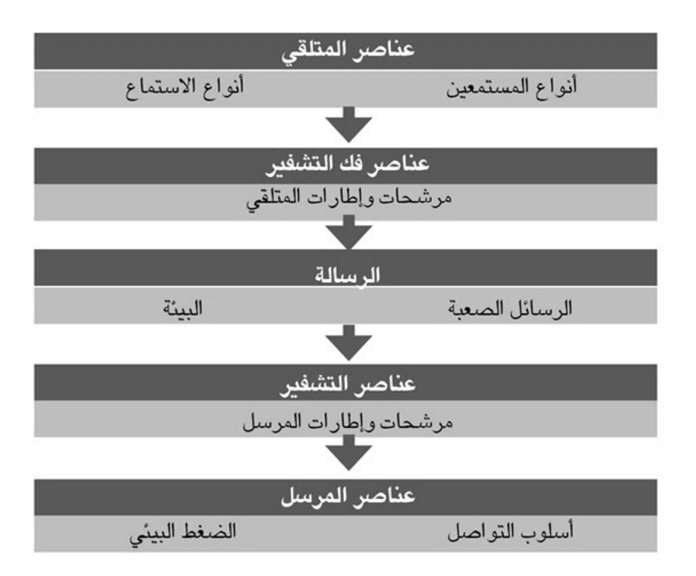
لعبنا جميعًا على الأرجح لعبة الهاتف عندما كنا صغارًا، حيث تجلس مجموعة من الأطفال في دائرة، ويهمس شخص ما بجملة أو عبارة إلى الشخص التالي (كجملة "الكتاب تحت الكرسي")، وهو بدوره يكرر ما سمعه همسًا إلى الشخص التالي، وفي النهاية يقول آخر شخص بصوت عالٍ ما سمعه ("العلكة لازقة في ضرسي"). إنه مثال مضحك يصور كيف تتم إساءة تفسير الأفكار بسهولة عبر التواصل الشفهي.

وعلى الرغم من أنها لعبة أطفال مضحكة، لكنها تعد نموذجًا مفيدًا لفهم أساسيات التواصل، وتشتمل كل أنواع التواصل على خمسة عناصر، وهي: المرسل، مرحلة التشفير، والرسالة، ومرحلة فك التشفير، والمتلقي.

مكونات التواصل



الاستماع هو نفسه تلك العملية، ولكن بشكل عكسي، وما يلي التسلسل الذي وضع به هذا الكتاب.



بالإضافة إلى ذلك، هناك فصول توضح مشكلات عملية التواصل، ومهارات الاستماع الفعال وتقنياته. وفي نهاية الكتاب، هناك ورشة عمل شاملة من أجل تنمية مهارات الاستماع الجيد، مقسمة على أربعة عشر يومًا، ستتمكن خلالها من ممارسة كل شيء تعلمته.

فهل أنت مستعد لتصبح مستمعًا أكثر فاعلية؟ هيا بنا نبدأ!

يكمن فن المحادثة في الاستماع.

ـــــــــ مالكوم فوربس

---

* هذه القصة ذكرها أستاذ إدارة النزاعات الدكتور آلان فيلي.

** Patrick Barwise and Seán Meehan، “So You Think You‘re a Good Listener،” Harvard Business Review، April 2008; https: //hbr.org/2008/04/so-you-think-youre-a-good -listener; accessed Aug. 16،2016.

الجزء الأول: عناصر المتلقي

1. مرشحات وإطارات المتلقي

يحدث التغيير من خلال الاستماع الجيد، ثم خوض حوار مع أشخاص يقومون بشيء لا تعتقد أنه مناسب.

— جين جودال عالمة الأنثروبولوجيا
وسفيرة الأمم المتحدة للسلام

من أشهر المشاهد الكوميدية التي تتعلق بلعبة البيسبول، مشهد كان بين الممثل "بات أبوت" و"لو كوستيلو"، وهو يجسد تمامًا كيف يحدث سوء الفهم عندما يتحدث الشخص قاصدًا شيئًا ما، بينما الشخص الذي يستمع إليه يسمع شيئًا مختلفًا، إليك مقتطفًا من المحادثة الثنائية التي تم إجراؤها على الراديو.

أبوت: حسنًا، دعنا نرَ، من يقف على القاعدة الأولى.
كوستيلو: هذا ما أرغب في معرفته.
أبوت: أنا أقول من هو صاحب القاعدة الأولى.
كوستيلو: حسنًا، مَن؟
أبوت: أجل.
كوستيلو: أقصد اسم الشخص.
أبوت: مَن.
كوستيلو: الشخص صاحب القاعدة الأولى.
أبوت: من.
كوستيلو: صاحب القاعدة الأولى.
أبوت: من.
كوستيلو: الشخص الذي يلعب.
أبوت: من هو صاحب القاعدة الأولى!
كوستيلو: أنا أسألك عن اسم صاحب القاعدة الأولى.
أبوت: هذا هو اسمه.
كوستيلو: هذا هو اسم من؟
أبوت: اسمه.

كوستيلو: حسنًا أخبرني.
أبوت: هذا هو.
كوستيلو: هذا هو من؟
أبوت: أجل.

تستمر القصة الهزلية في مرحها، لكن المقصد واضح، وهو أنه في كثير من الأحيان يسمع المتلقي شيئًا مختلفًا تمامًا عما يعنيه المرسل. وفي تلك الحالة، سمع "كوستيلو" كلمة "مَن" باعتبارها أداة استفهام، في حين أن "أبوت" استخدم الكلمة قاصدًا بها اسم الشخص الذي سيقف على القاعدة الأولى.

الإطارات

السبب الذي يجعلنا نسمع في كثير من الأحيان الأشياء بطريقة مختلفة عن الطريقة التي يريد المرسل أن يتم سماعها بها، هو ما يتعلق بما يسمى الإطارات.

إن فكرة الإطارات موجودة منذ فترة طويلة جدًّا، وفي عام 1955، أكد الباحث "جريجوري بيتسون" أن الجمل "لا تحمل معاني جوهرية، إلا إذا كان لها إطار يتكون من سياق وأسلوب".

بمعنى آخر، إذا قلت: "فاز فريق دينفر برونكوز بالمباراة"، فلن يكون للجملة أي معنى على الإطلاق، حتى يتكون لدى الشخص الآخر الذي يستمع إطار لها، أين دينفر؟ ما هو برونكوز (هل هو الحصان، أم أي شيء آخر)؟ ما اللعبة التي يلعبونها؟ ماذا يعني "فوزهم" بالنسبة إليَّ، إذا كنت أهتم بالأمر من الأساس؟

إذا لم يسمع المتلقي مطلقًا بلعبة كرة القدم الأمريكية (أو لا يفهم بشكل عام ما تعني كلمة "لعبة")، ولا يعرف من هم دينفر برونكوز، ولا يهمه حقًّا ما إذا كانوا سيفوزون أم لا، فإن الجملة لن يكون لها أي معنى حقًّا، وكأن المتحدث يتفوه بمجموعة من الكلمات العشوائية.

إننا نكتسب الإطارات نتيجة تفاعلاتنا مع والدينا، وغيرهما ممن حولنا في مرحلة الطفولة المبكرة، فإذا رأى طفل والده كل يوم أحد وهو يشاهد مباراة كرة قدم أمريكية على شاشة التلفاز، فإنه ينشئ إطارًا لها داخل عقله، وإذا رأت طفلة أخرى، نشأت في ثقافة أخرى، والدها يشاهد كرة القدم، فإنها سوف تنشئ إطارًا لذلك، فتخيل الآن هذين الطفلين يكبران، ويحاولان إجراء محادثة عن "كرة القدم"، ولكل منهما إطارات مختلفة تمامًا لما تعنيه هذه الكلمة، فقد يكونان "أبوت" و"كوستيلو" من جديد.

إن الإطار الخاص بك هو فهمك الواسع

للموقف أو الموضوع.

إن الإطار في جوهره وجهة نظر "كلية" واسعة لموقف معين، ويبدو الأمر كما لو أن عقلك كان ينظر إلى الأشياء من خلال عدسة الكاميرا دون وعي، فيستقبل بعض الأشياء، ويترك البعض الآخر، ويمكن للمستقبِل سماع الأشياء التي تدخل عبر الإطار أو استقبالها. وتتأثر إطاراتنا بنوع الجنس، ودرجة التعليم، والافتراضات، وجدول الأعمال الشخصي، والشعور بالفاعلية، ونوع العلاقة مع الشخص الآخر، وأكثر من ذلك، وتؤدي التجارب التي نكتسبها من هذا العالم، والأشياء التي نتعلمها ونلاحظها إلى اكتساب الإطارات.

الفكرة هي أن إطارنا غالبًا ما يكون غير واعٍ؛ وهذا يعني أننا لسنا دائمًا على دراية بكيفية تشكيل تجاربنا لتصوراتنا.

وإليك مزحة ذكية توضح كيف يمكن لإطار اللغة غير الواعي التأثير في المحادثة.

كانت هناك امرأة تذهب إلى مكتب محاميها ساعية إلى الحصول على الطلاق، وكان المحامي يحصل منها على معلومات سابقة، ويسألها: "ألديك أساس؟".

ردت عليه: "حسنًا، نمتلك أثاثًا، فهناك ثلاث غرف في المنزل".

سأل المحامي: "لا يا سيدتي. ما أعنيه هو، هل لديك أساس للطلاق؟".

أجابته: ""أثاث للطلاق؟! الأثاث كله ملكي والمنزل كذلك".

سألها، وقد تملكه الارتياب: "سيدتي، أهناك مشاحنة بينكما؟".

ردت بكل ثقة: "كلا، لدينا سيارة".

هنا فقد المحامي صبره، وسألها: "لماذا تريدين الطلاق؟".

فردت قائلة: "لأنه لا يستمع إليَّ أبدًا!".

في هذه النكتة، يستخدم المحامي إطارًا قانونيًّا لأسئلته، بينما تسمع المرأة كلمة "أساس"، و"أساس للطلاق"، و"مشاحنة" بشكل مختلف بسبب إطارها.

الإطارات قد تؤدي إلى التحيز

يمكن للإطارات اللاواعية أن تؤدي إلى التحيز أيضًا، ويمكنك أن ترى ذلك على وسائل التواصل الاجتماعي طوال الوقت، يتدفق وميض من الضوء عبر السماء على سبيل المثال، فتحدد إطارات الأشخاص ما يعتقدون أنه السبب؛ فبعض الأشخاص يعتقدون أن هناك جسمًا طائرًا مجهولًا يزور الأرض، وأن الحكومة تتستر على الأدلة، ويعتقد البعض الآخر أن تلك علامة من الله بقرب نهاية العالم، في حين يرى آخرون أنه حدث علمي، حيث اخترق أحد النيازك الغلاف الجوي. وفي كل حالة، يؤثر إطار الشخص في تحديد ما يؤمن به، وكيفية تفسيره الحدث.

كم مرة حدث أن سمعت شيئًا، وتفترض تلقائيًّا أنه يعني كذا، ثم تحصل على بعض المعلومات التي تغيِّر إطارك تمامًا؟ على سبيل المثال، تسمع زميلك يهمس عبر الهاتف، مانحًا تفاصيل عن الاجتماع في مكان ما، وبناءً على الإطار الخاص بك، قد تفترض أن زميلك يخطط لمقابلة شريكة حياته، ولكن إذا كنت تتذكر أن ذكرى ميلادك بعد أسبوع، فقد يؤدي ذلك إلى تغيير إطارك لتفترض أن زميلك يخطط لمفاجأة لك.

دعنا نجرب هذا التمرين. ما التفسير الأول الذي يتبادر إلى ذهنك عندما تسمع الأشياء التالية؟

- "هل تناولت الطعام بعدُ؟".
- "أوه، آسف لأنك لم تستمتع بالفيلم".
- "أين تريد أن تذهب لتناول العشاء؟".

فيما يلي بعض الإطارات المختلفة لكيفية تفسير هذه العبارات.

"هل تناولت الطعام بعدُ؟".

يمكن اعتبار هذا السؤال بمنزلة دعوة إلى مشاركة الطعام ("إذن، تعال لنتناول العشاء!")، أو انتقاد عادات الأكل ("إن الساعة 3:00 مساءً!")، أو استفسار واقعي عن استهلاك الشخص للغذاء.

"أوه، آسف لأنك لم تستمتع بالفيلم".

يمكن اعتبار تلك الجملة بمنزلة اعتذار عن اقتراح فيلم لم يلقَ إعجاب الشخص الآخر ("لم يكن عليَّ أن أجعلك تشاهد هذا الفيلم السيئ")، أو تعليق عدائي على ذوق الشخص في الأفلام ("أنت لا تحب الأفلام التي أحبها دائمًا")، أو اعتراف محايد بأن الشخص الآخر لم يعجبه الفيلم.

"أين تريد أن تذهب لتناول العشاء؟".

هذا السؤال هو بداية كلاسيكية للجدال في العديد من العلاقات، يمكن تلقيه كأن الطرف الآخر يقول: "أخبرني أين تريد الذهاب لتناول العشاء، وسنذهب إلى هناك"، أو يمكن أن يتم تأطيره بوصفه تحضيرًا لصراع محتمل، إذا أجاب المتلقي عن السؤال، ولم يحب المرسل الخيار الذي اقترحه المتلقي كـ: "ما رأيك في الذهاب إلى مطعم نيد؟"، فيرد المرسل: "لقد ذهبنا إليه أمس!"، أو يمكن تأطيره على أنه بداية لخوض حوار.

من السهل أن نرى من خلال تلك الأمثلة الثلاثة، كيف يؤثر إطار الشخصِ في كيفية سماعه، أو استجابته لكلمات الشخص الآخر. ومن

السهل أيضًا معرفة كيف تلعب المتغيرات المختلفة - نوع الجنس، والتعليم، علاقتك، وتاريخك مع الشخص الآخر، وما إلى ذلك - دورًا في تلك الأنواع من المواقف، فإذا كانت لديك تجارب متكررة مع شخص ما، فإن ثمة إطارًا يتم إنشاؤه وترى من خلاله **جميع** تفاعلاتك مع هذا الشخص.

إذا كانت لديك علاقة مليئة بالنزاعات مع والدتك، وسألتك: "هل تناولت الطعام بعدُ؟"، فعلى الأرجح أنك سترى تلك الجملة بوصفها جملة انتقادية، أما إذا قال شريك حياتك الحنون: "هل تناولت الطعام بعد؟"، فعلى الأرجح أنك سترى السؤال باعتباره دعوة إلى مشاركة الطعام، الكلمات نفسها، ولكن التفسير مختلف تمامًا.

إذا كانت لديك تجارب متكررة مع شخص ما، فإن ثمة إطارًا يتم إنشاؤه، وترى من خلاله جميع تفاعلاتك مع هذا الشخص.

المرشحات

هل هذا يعني أننا جميعًا محكوم علينا بتلقي معلومات من خلال هذه الإطارات التي غالبًا ما تكون غير واعية، ومن ثم التصرف بناءً على معلوماتنا المتحيزة؟ كلا، ليس تمامًا، فهناك عنصر آخر يسهم في تحديد كيفية تلقينا المعلومات، يطلق عليه المرشحات.

وبينما يمثل الإطار "الصورة الكبيرة" للموقف، فإن المرشح يعد خيارًا واعيًا للتركيز بشكل أكبر على شيء أكثر من الآخر، وعند تشبيه الأمر بالتصوير الفوتوغرافي، يمثل الإطار ما تلتقطه عدسة الكاميرا، بينما المرشح هو ما يختار الشخص التركيز عليه - فما المناطق الواضحة والأخرى الضبابية، وما المناطق المضيئة والأخرى المظلمة؟

مرشحاتنا هي الطريقة التي يمكننا من خلالها تغيير كيفية تلقينا ما يقوله الشخص الآخر، ويلزم ملاحظة أن المرشح ليس شيئًا جيدًا، أو سيئًا، فهو ببساطة طريقة لمعالجة كل البيانات التي تدور في أذهاننا.

مثال النافذة

فيما يلي توضيح رائع لكيفية تأثير المرشحات في الإدراك، دخل زوجان إلى غرفة لها نافذة زجاجية كبيرة، تطل على منظر بانورامي للمحيط بزاوية 180 درجة.

قالت "ماري": "انظر إلى منظر المحيط!".

فأخبرها "بيل": "بصعوبة أستطيع رؤية ما يقبع خلف النافذة بسبب كمية الأوساخ الموجودة عليها، يجب على شخص ما تنظيفها حقًّا".

ردت "ماري": "هل يمكنك تخيل رؤية أشعة الشمس تتدفق عبر الغرفة كل صباح عندما تستيقظ كما يحدث الآن؟".
أجابها "بيل": "يمكنني تخيل أن الشمس ستكون مشرقة جدًّا في الصباح والغرفة كلها مضاءة، ومن ثم سأشعر بعدم الخصوصية، ما يجعلني بحاجة إلى وضع ستائر".

إن "ماري" في هذه الحالة تركز على ما هو خارج النافذة، أي المحيط، وأشعة الشمس المتدفقة، بينما يركز "بيل" على النافذة نفسها، وتمتلك "ماري" رؤية إيجابية للنافذة؛ لأنها قامت بتجاهل النافذة القذرة، وقلة الخصوصية، أما "بيل" فلديه وجهة نظر سلبية للنافذة؛ لأنه تجاهل المنظر الجميل، وركز بدلًا من ذلك على حاجته إلى وضع ستائر، وتنظيف النوافذ، وانعدام الخصوصية.
هذا لا يعني أن أحدهما على حق، وأن الآخر مخطئ، فالمنظر رائع حقًّا، والنافذة قذرة، وفي هذه اللحظة من التفاعل، يمكن للشخصين التراجع لحظة، والنظر إلى كيفية تأثير إطارات الشخص الآخر ومرشحاته في تصوره، أو قد يتصاعد الأمر ليصل إلى جدال.
وفيما يلي نتيجتان محتملتان لتلك المحادثة.

النتيجة الأولى

قالت "ماري": "انظر إلى منظر المحيط هذا!".
فرد عليها "بيل": "بصعوبة أستطيع رؤية ما يقبع خلف النافذة بسبب كل الأوساخ الموجودة عليها، يجب على شخص ما تنظيفها حقًّا".
فأخبرته "ماري": "هل يمكنك أن تتخيل رؤية أشعة الشمس تتدفق عبر الغرفة كل صباح، عندما تستيقظ كما يحدث الآن؟".
فأجابها "بيل": "يمكنني تخيل أن الشمس ستكون مشرقة جدًّا في الصباح، والغرفة كلها مضاءة، ومن ثم سأشعر بعدم الخصوصية، ما يجعلني بحاجة إلى وضع ستائر".
ردت "ماري": "أنت شخص سلبي للغاية، كيف لا يمكنك أبدًا تقدير الجمال في أي موقف؟ إن كل ما تفعله دائمًا هو الانتقاد فقط!".
فقال لها "بيل" صارخًا: "حسنًا، يجب على أحدنا أن يكون واقعيًّا، وعلى الرغم من كل شيء، هل أنت الشخص الذي يتعين عليه تنظيف النوافذ؟ كلا، فهذا ضمن مهماتي اليومية، وربما لا تهتمين بحقيقة أنها ستجعلنا مكشوفين لجيراننا، ولكنني أهتم!".

النتيجة الثانية

قالت "ماري": "انظر إلى منظر المحيط هذا!".

فرد عليها "بيل": "بصعوبة أستطيع رؤية ما يقبع خلف النافذة بسبب كل الأوساخ الموجودة عليها، يجب على شخص ما تنظيفها حقًّا".

فقالت "ماري": "هل يمكنك أن تتخيل رؤية أشعة الشمس تتدفق عبر الغرفة كل صباح عندما تستيقظ، كما يحدث الآن؟".

فأجابها "بيل": "يمكنني تخيل أن الشمس ستكون مشرقة جدًّا في الصباح والغرفة كلها مضاءة، ومن ثم سأشعر بعدم الخصوصية، ما يجعلني بحاجة إلى وضع ستائر".

فأخبرته "ماري" بحب: "أجزم بأن هذه النافذة تذكرك بأيام طفولتك عندما جعلتك والدتك تنظف الأبواب الزجاجية المنزلقة مرارًا وتكرارًا حتى تكون نظيفة للغاية".

رد "بيل": "بكل تأكيد! ناهيك عن أن جيراننا الفضوليين سينظرون إلينا طوال الوقت، إن منظر المحيط رائع حقًّا، إنه يذكرني بشهر العسل".

في النتيجة الأولى، شعر كل من "ماري" و"بيل" بالإحباط أحدهما من الآخر بسبب عدم وجود المرشح نفسه. أما في النتيجة الثانية، فقد اختار كلٌّ من الزوجين بوعي أن يستمع أحدهما إلى عبارات الآخر بإنصات، وحاولا تحديد كيفية اختلاف مرشحاتها وأسبابها.

ينبع الاستماع الفعال من فهم الإطارات والمرشحات الخاصة بك، ومدى تأثيرهما في كيفية تلقيك رسالة الشخص الآخر.

التحكم العاطفي

يتطلب اختيار التعرف على مرشحاتنا الخاصة ومرشحات الآخرين أن نحافظ على مستوى معين من التحكم في عواطفنا، عندما نستمع إلى الشخص الآخر، ومن السهل عليك الاستماع إلى شخص ما لديه الإطار نفسه، ويستخدم المرشحات التي تستخدمها ذاتها، لكن يصبح الأمر أكثر صعوبة عندما تتحدث إلى شخص يرى العالم بمنظور مختلف تمامًا عنك.

ذكر الباحثان "روجر فيشر" و"ويليام يوري" في كتابهما الوصول إلى نعم [*]، عدة أساليب للتحكم في العواطف في أثناء الصراع، فالمشاعر القوية هي سبب الصراع ونتيجته، وقد يكون لدى الأشخاص في أثناء النزاع مجموعة متنوعة من المشاعر السلبية كالغضب، أو عدم الثقة،

أو الإحباط، أو خيبة الأمل، أو الارتباك، أو القلق، أو الخوف. وفيما يلي بعض النصائح، استنادًا إلى أعمال "فيشر" و"يوري"، للتحكم في تلك المشاعر القوية.

1. عندما تشعر بأن ردودك وردود أفعالك قد أصبحت عاطفية، ترَاجَع، وركِّز على مشاعر الشخص الآخر، هل هو غاضب أم متحمس فقط للموضوع؟
2. ابحث عن مصدر المشاعر، ما المرشحات التي قد تتسبب في تلك المشاعر والتصرفات؟ هل من الممكن أن يكون المرشح ليست له علاقة بك؟
3. تحدث عن مشاعر الشخص الآخر بتقبل، كأن تقول: "يبدو أن هذه المحادثة تثير غضبك، فهل أنا قد أسأت فهم ما تريد قوله؟".
4. عبِّر عن مشاعرك بطريقة غير تصادمية (باستخدام كلمة "أنا" بدلًا من "أنت")، "أعتقد أنني أشعر بالغضب بسبب...".
5. أكد على تفهمك مشاعر الشخص الآخر، وحقه في رؤية الأمور بشكل مختلف عنك.
6. إذا كان الشخص الآخر غير قادر على الانفصال عن مشاعره، فافعل أنت ذلك، واحذر من ردود الأفعال العاطفية، واحرص بدلًا من ذلك، على الخروج من الغرفة، وامنح الطرفين فرصة للهدوء.

إليك مثالًا لكيف يبدو هذا في الواقع العملي.

شاركت "سوزان" و"تيم" في رئاسة حفل خيري خاص بالعمل، وكان إطار "سوزان" يتمثل في أن الرئيس المشارك يجب أن يشاركها كل المعلومات صراحة، وأن تجري بينهما محادثات متكررة عن المشروع.
بينما "تيم"، من الناحية الأخرى، كان إطاره يتمثل في أن لكل منهما دورًا مكملًا، وأن كل شخص يجب أن يكون مسئولًا ببساطة عن أداء دوره الخاص، ثم إعلام الشخص الآخر بذلك. ولهذا السبب، فهو أقل تواصلًا مع "سوزان" لدرجة لا تشعرها بالراحة معه.
والنتيجة هي أن "سوزان" صارت أكثر عدوانية في محاولاتها للتواصل مع "تيم"، فهي ترسل إليه رسائل بالبريد الإلكتروني يوميًّا، كما ترسل إليه رسائل نصية، وتبدأ بسؤال الآخرين عما إذا كانوا يعرفون ما

يحدث، وتقول: "إنه لا يرد عليَّ! كيف يمكننا إدارة هذا الحدث معًا إذا لم أكن على دراية بما يفعله؟".

كانت استجابة "تيم" لهذا هي التراجع بشكل أكبر، والتوقف عن الرد على رسائلها ومكالماتها، معللًا ذلك بقوله: "هي تتدخل في أدق تفاصيل عملي! كيف يمكنني أن أفعل أي شيء، وهي تضغط عليَّ بهذا الشكل؟".

لحل هذه المشكلة، يمكن لـ"تيم" و"سوزان" استخدام النصائح الست المذكورة فيما سبق.

1. التراجع والتركيز على عواطف الشخص الآخر، فيمكن لـ"سوزان" رؤية أن "تيم" محبط، بينما يمكن لـ"تيم" رؤية أن "سوزان" في حالة من الذعر.

2. البحث عن مصدر المشاعر. يمتلك الشخصان إطارين مختلفين، ويركزان على أشياء مختلفة، فقد يرى "تيم" أن إطار "سوزان" هو "أننا نقوم بالأمر معًا". وهذا يجعلها تركز على حجم التواصل، ومن ثم إذا لم تسمع منه ما يكفي من المعلومات، فسوف تشعر بالقلق، وقد ترى "سوزان" أن إطار "تيم" هو "دعينا نقسم المهمات بيننا، وكل منا يقوم بدوره". وهذا يجعله يركز على المهمات وإكمالها، بدلًا من التركيز على حجم المعلومات التي سيخبرها بها، وقد ترى أن إحباطه ينبع من عدم تركيزها على العمل الذي يجب أن يتم.

3. التحدث عن مشاعرهما علانية. كـ "لديَّ شعور بأنك محبط من الطريقة التي يسير بها هذا المشروع".

4. التعبير عن مشاعرهما بطريقة غير تصادمية. "أنا أشعر بالتوتر عندما لا أعرف ما إذا كانت الأمور تسير على ما يرام أم لا"، و"أنا أشعر بالضيق عندما تسألينني طوال الوقت كيف تسير الأمور".

5. التأكيد على تفهم مشاعر الشخص الآخر. "يمكنني فهم سبب قلقك عندما لا تعرفين كيف يسير جانب المشروع الخاص بي"، و"أستطيع أن أتفهم سبب شعورك بالضغط عندما أتصل بك، وأكتب لك طوال الوقت".

6. الخروج من الغرفة إذا لزم الأمر. "دعونا نوقف هذه المحادثة مدة عشر دقائق، فأنا أحتاج إلى كوب من الماء".

لقد ركز هذا الفصل على إطارات ومرشحات المتلقي، وكيفية تأثيرها في الاستماع، وسيتناول الفصل الثاني مزيدًا من التفاصيل عن أنواع المستمعين المختلفة، وكيف يمكن أن تصبح هذه الإطارات والمرشحات من خصائص الشخص المعتادة.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

2. أنواع المستمعين السبعة

يمكنك تكوين الكثير من الصداقات في غضون شهرين من خلال الاهتمام بالأشخاص الآخرين أكثر مما يمكنك تكوينها في غضون عامين من خلال محاولة حث الآخرين على الاهتمام بك.

— ديل كارنيجي

كان الدكتور "بورتر" يلقي محاضرة في مجال علم النفس التجاري لطلاب السنة الأولى بعد ظهر أحد الأيام، عندما بدأ يشك في أنهم لا يستمعون إليه بإنصات وتركيز، وكان يطرح نظريته الكلاسيكية عن الحافز، فقرر طرح بعض الأسئلة عليهم لإثارة نشاطهم مجددًا.

بدا "براد" كما لو كان يفضل أن يكون في مكان آخر، فقد كان جالسًا هناك، وينقر بقدميه الأرض، ويراقب الساعة، ويفحص هاتفه كل دقيقة أو نحو ذلك، سأله الدكتور "بورتر": "سيد لوسون، يقول هذا النموذج إن قيمة المكافأة تعد جزءًا مما يحفز سلوك الشخص، فهل توافق على ذلك؟".

أجاب "براد"، ولم يرفع عينيه عن هاتفه: "آه، نعم، بالتأكيد".

كانت "ميلاني" جالسة في مقعدها، وتحدِّق إلى الفضاء، فمشى الدكتور "بورتر" إلى النافذة التي كانت تحدق من خلالها، ثم وقف على امتداد نظرها مباشرة، وقال: "آنسة جريفين، إن العنصر التالي من النموذج يفيد بأن الحافز يتأثر بكمية الجهد المبذول، فما رأيك في ذلك؟".

فوجئت "ميلاني"، وخرجت من أحلام اليقظة التي كانت غارقة فيها، قائلة: "ماذا؟ أنا آسفة، لم أسمعك جيدًا".

تابع الدكتور "بورتر": "ما كنت أقوله هو أن الحافز يمثل عاملًا من عدة أشياء، سواء أكانت المكافأة ذات قيمة، فإن التأ...".

قاطعته "بريانا" على الفور، قائلة: "إنه الجهد المبذول، واحتمال الحصول على المكافأة"، ثم تراجعت في جلستها، وابتسمت.

توجه الدكتور "بورتر" إلى الفتاة المجاورة لها، وسألها: "آنسة برينر، ما المكافأة المجزية لبذل الجهد من أجلها، من وجهة نظرك؟".

نظرت "كاتلين" إليه بهدوء من خلال رموشها الكثيفة، وقالت، "لا شيء".

تمتم "داني" إلى جانبها قائلًا: "لا عجب. فإنك لا تهتمين بأي شيء".

مشى الدكتور "بورتر" إلى مقعد "داني"، ثم قال له: "حسنًا يا سيد فالديز، ما المكافأة التي تجدها مجزية من وجهة نظرك؟".

رد قائلًا: "النوم؛ لأن هذا ما تجعلني هذه المحاضرة أشعر به".
فتدخل "جين" قائلًا: "في الواقع ما يجري هنا هو أن بريانا تجد أنه من المجدي لها أن تبرهن على معرفتها بالمادة أمام زملائها، لكنها تعتقد أيضًا أنه إذا كان الأستاذ على دراية باستيعابها المادة، فستحصل على درجة أفضل فيها، من ناحية أخرى، لا يشعر داني بأن لديه القدرة على النجاح في هذه المادة؛ لذا فهو يتعامل بشكل عدائي".
في الصف الخلفي من الفصل، تجلس "آنا"وهي فتاة هادئة، رفعت يدها بخجل قائلة، "دكتور بورتر، لقد ابتكرت هذا النموذج مع زميلك الدكتور لويلر، أليس كذلك؟ كيف توسعت في نظرية التوقع الكلاسيكية للدكتور فيروم؟".
ابتسم الدكتور "بورتر"، وعاد إلى مقدمة الغرفة، فعلى الأقل كان هناك شخص يستمع جيدًا: "هذا صحيح يا آنسة باتل، أنا وإد درسنا نظرية فيكتور فيروم عن التوقع، وأدخلنا جوانب إضافية فيها، فدعونا ننظر إلى هذا المخطط...".

أنواع المستمعين السبعة

كم مرة تحدثت وصادفت شخصًا مثل الطلاب في صف الدكتور "بورتر"؟ كم مرة كنت أنت بالفعل أحد هؤلاء المستمعين؟
يوضح السيناريو السابق أنواع المستمعين السبعة التي حددها مركز ديل كارنيجي للتدريب وهم:

"مشغولو البال"
"شاردو الذهن"
"مقاطعو الحديث"
"عديمو المبالاة"
"الهجوميون"
"المحللون"
"المتفاعلون"

تعد الأنواع الستة الأولى أقل فاعلية من النوع السابع، وفيما يلي وصف أكثر تفصيلًا لكل نوع:

"مشغولو البال"

كان "براد" مثالًا رائعًا لـ"مشغولي البال"، فنقر القدمين على الأرض، والنظر إلى الساعة، يعطيان المتحدث انطباعًا بأنه لا يوليه اهتمامًا كاملًا، وهذا النوع من الأشخاص يبدو عليه الاستعجال، وينظر حوله باستمرار، أو يفعل شيئًا آخر،

وهؤلاء معروفون أيضًا باسم "أصحاب المهمات المتعددة"، فهم لا يمكنهم الجلوس مكتوفي الأيدي، والاستماع بشكل جيد.

"شاردو الذهن"

في السيناريو السابق، كانت "ميلاني" ضمن نوع المستمعين "شاردي الذهن"، فقد كان الدكتور "بورتر" يتحدث إليها، ولكنها كانت غارقة في أحلام اليقظة، بدلًا من الاستماع إليه، وهؤلاء الأشخاص حاضرون من أجلك بأجسادهم، لا بعقولهم. ويمكنك معرفة ذلك من خلال النظرات الفارغة على وجوههم، فهم إما غارقون في أحلام اليقظة، وإما يفكرون في شيء آخر تمامًا.

"مقاطعو الحديث"

تندرج "بريانا" ضمن نوع "مقاطعي الحديث"، فقد كانت تنتظر فقط الفرصة لكي تقاطع الحديث وتتحدث، وهذا النوع من المستمعين مستعد لمقاطعة النقاش في أي وقت، فهو دائمًا في وضع الاستعداد لتكملة أية جملة نيابة عنك، كما أنه لا يستمع إليك، ويركز على محاولة تخمين ما ستقوله، وما يريد قوله.

"عديمو المبالاة"

تعد "كاتلين" هي النموذج المثالي لنوع المستمعين "عديمي المبالاة"، فعلى الرغم من أنها لم تجبه بجملة مفيدة، فإن لغة جسدها وسلوكها أعطيا الدكتور "بورتر" شعورًا بأنها لا تهتم بما يقوله على الإطلاق، فهؤلاء الأشخاص لا يبالون بأي شيء، ولا يظهرون الكثير من المشاعر عند الاستماع، كما لا يبدو عليهم أنهم يهتمون بأي شيء تقوله.

"الهجوميون"

من الواضح أن "داني" كان ضمن المستمعين "الهجوميين". وهذا النوع لا يستمع إلى حديثك من أجل الفهم، وإنما للهجوم عليك، والتعامل معك بوقاحة، وهؤلاء يستمعون فقط للحصول على أدلة لاستخدامها ضدك، وهم أشخاص مستعدون دائمًا للهجوم عليك، ويستمتعون بمعارضة الآخرين وإلقاء اللوم عليهم.

"المحللون"

يندرج "جين" ضمن نوع المستمعين "المحللين"، فهو ليست لديه أية فكرة عن أن أسلوب الاستماع الخاص به غير فعال، وهؤلاء الأشخاص دائمًا ما يقومون بدور المستشار أو المعالج، وهم على استعداد لتزويدك بإجابات غير مطلوبة،

ويعتقدون أنهم مستمعون رائعون، ويحبون المساعدة، ودائمًا ما يتبعون طريقة تحليل وإصلاح ما تقول.

"المتفاعلون"

أخيرًا، تعد "آنا" المثال المناسب لنوع المستمعين "المتفاعلين"، فهؤلاء الأشخاص يعدون مستمعين واعين، حيث إنهم يستمعون بعيونهم وآذانهم وقلوبهم، ويحاولون أن يضعوا أنفسهم موضع المتحدث، وهذا هو الاستماع في أعلى مستوى له، كما أن مهارات الاستماعِ لديهم تشجعك على مواصلة الحديث معهم، واكتشاف حلولك الخاصة، فضلًا عن أنها تساعدك على التعبير عن أفكارك.

لا يمكن لأحد أن يكون مستمعًا فعالًا طوال الوقت.

هل يمكنك سماعي الآن؟

على الرغم من صعوبة محاولة التواصل مع كل هذه الأنواع، لكن هناك بعض الأشياء التي يمكنك القيام بها للتعامل معهم، وفيما يلي بعض النصائح عن كيفية التحدث إلى كل نوع:

"مشغولو البال"

إذا كنت تتحدث إلى أحد المستمعين "مشغولي البال"، فقد تود سؤاله: "هل هذا وقت مناسب للحديث؟"، أو "أود أن تعيرني اهتمامك التام لحظة واحدة فقط". واحرص على أن تبدأ بجملة مختصرة تجذب انتباهه، وتصل إلى مضمون القول بسرعة؛ لأن مدة انتباه هذا الشخص قصيرة جدًّا.

"شاردو الذهن"

إذا كنت تتحدث إلى أحد المستمعين "شاردي الذهن"، فاختبر انتباهه بين الحين والآخر، واسأله إن كان قد فهم ما تقوله، وكما هي الحال مع "مشغولي البال"، ابدأ حديثك بجملة تجذب انتباهه، وكن موجزًا في حديثك، وادخل في لب الموضوع؛ لأن مدة انتباهه قصيرة أيضًا.

"مقاطعو الحديث"

إذا كنت تتحدث إلى أحد المستمعين "مقاطعي الحديث"، وحدث أن قاطع حديثك، فتوقف فورًا، واتركه يتحدث؛ وإلا فلن يستمع إليك مطلقًا، وعند توقفه

عن الحديث، يكون عليك أولًا أن تقر بتعليقه، ثم تقول: "كما كنت أقول من قبل..." لجذب انتباهه مجددًا من حيث قاطعك.

"عديمو المبالاة"

إذا كنت تتحدث مع أحد المستمعين "عديمي المبالاة"، فاحرص على أن تهوِّل من أفكارك، واطرح أسئلة على مستمعك لضمان انخراطه معك في الحديث.

"الهجوميون"

إذا كنت تتحدث إلى أحد المستمعين "الهجوميين"، وحدث أن عارضك أو ألقى باللوم عليك، فابحث عن حلول، ولا تتحدث عن المشكلة، وتحدث عن الكيفية التي يمكن أن تتفق بها مع الاعتراضات، أو عما يمكن القيام به بشكل مختلف في المرة المقبلة.

"المحللون"

إذا كنت تتحدث إلى أحد هؤلاء "المحللين"، فيمكنك أن تبدأ حديثك بقول: "أحتاج فقط إلى رأيك في شيء ما، فأنا لا أبحث عن أية نصيحة".

"المتفاعلون"

إذا كنت تتحدث إلى مستمعين "متفاعلين"، فخذ الوقت الكافي للإعراب عن تقديرك مدى إصغائهم، واشكرهم على اهتمامهم بك وبموضوعك.

ماذا لو كان هذا الشخص أنت؟

قد تكون رأيت في نفسك نوعًا أو أكثر من المستمعين، لا داعي للقلق على الإطلاق! فلا يمكن لأحد أن يكون مستمعًا "متفاعلًا" طوال الوقت. وفيما يلي بعض النصائح عما يجب فعله إذا وجدت نفسك ضمن أنواع المستمعين الأقل فاعلية.

"مشغولو البال"

إذا كنت مستمعًا "مشغول البال"، فتجنب ما تقوم به عندما يتحدث إليك شخص ما.

"شاردو الذهن"

إذا كنت مستمعًا "شارد الذهن"، فتصرف بوصفك مستمعًا جيدًا، وكن منتبهًا إلى الشخص الذي تحدثه، وحافظ على التواصل البصري معه، واقترب منه،

وأظهر له اهتمامك من خلال طرح الأسئلة.

"مقاطعو الحديث"

إذا كنت مستمعًا "مقاطعًا للحديث"، فاعتذر في كل مرة تقطع حديث شخص آخر، فهذا سيجعلك أكثر وعيًا بالأمر.

"عديمو المبالاة"

إذا كنت مستمعًا "عديم المبالاة"، فركز على الرسالة كاملة، لا على الرسالة اللفظية فقط، وابذل وسعك في الاستماع إلى حديث الشخص الآخر بعينيك، وأذنيك، وقلبك. وانتبه إلى لغة الجسد، وحاول أن تفهم سبب رغبة هذا الشخص في التحدث إليك عن هذا الأمر.

"الهجوميون"

إذا كنت مستمعًا "هجوميًّا"، فابذل جهدًا لوضع نفسك في موضع المتكلم، واستوعب وجهة نظره، واقبلها، وانظر إلى الجانب الإيجابي منها.

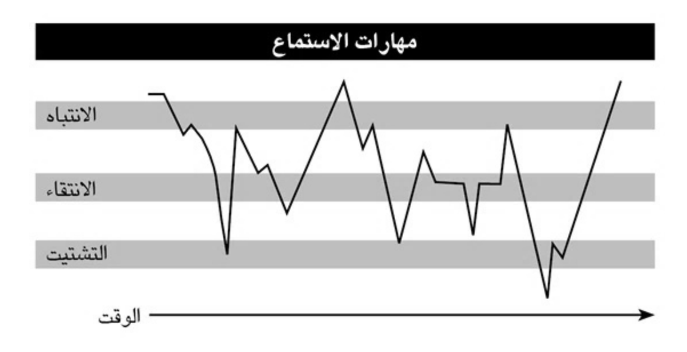
"المحللون"

إذا كنت مستمعًا "محللًا"، فاسترخِ، وتفهَّم أن بعض الأشخاص لا يبحثون عن إجابة، أو عن حل، أو نصيحة، فبعضهم يحب أن يلقوا آراءهم على الآخرين ليروا ردود أفعالهم؛ لأن هذا يساعدهم على رؤية الإجابات بشكل أكثر وضوحًا.

"المتفاعلون"

إذا كنت مستمعًا "متفاعلًا"، فاستمر في كونك كذلك، فجميع من حولك يقدر ذلك بشأنك.

وكما ذكرنا من قبل، لا يمكن لأحد أن يكون مستمعًا فعالًا طوال الوقت، ففي بعض الأحيان قد نكون منتبهين تمامًا إلى ما يقال، وفي أحيان أخرى ننتقي ما نركز عليه من الحديث، وأحيانًا نتعرض للتشتت بمرور الوقت، وإليك رسمًا توضيحيًّا على ذلك.



قد يختلف مقدار الوقت الذي نقضيه في الانتباه، والانتقاء، والتشتت وفقًا للعديد من العوامل. وسنعرض ذلك تفصيليًّا في الفصول اللاحقة.

قد يختلف مقدار الوقت الذي نقضيه في الانتباه والانتقاء والتشتت.

نوعان من التشتت

وفقًا لـ"دانيال جولمان"، مؤلف كتاب ركز: الدافع الخفي للامتياز *، ينقسم التشتت إلى نوعين رئيسيين، وهما تشتت حسي (الأشياء التي تحدث من حولك) وتشتت عاطفي (حوارك الداخلي، والأفكار المتعلقة بالأشياء التي تحدث في حياتك).

وعندما يشرد ذهنك بينما تستمع إلى شخص يتحدث إليك، يمكنك أن تكبح أفكارك، وتسأل نفسك: "ما الذي يصرف انتباهي؟ هل هو تشتت حسي أم عاطفي؟"، فبالنظر إلى حقيقة أنك مشتت، سيمكنك تحويل تركيزك (باستخدام فكرة المرشحات التي تمت مناقشتها في الفصل الأول) لتصبح أكثر انتقائية فيما تفعله في الوقت الحالي. قد تقول في نفسك: "هذا الصوت مزعج جدًّا؛ لذلك سأركز على ما تقوله بدلًا من ذلك"، أو "ما زال عقلي يسترجع تلك المناقشة التي أجريتها مع مديري بعد ظهر هذا اليوم، وأنا بحاجة إلى التركيز على ما يقوله لي عن يومه".

في هذا الفصل، تحدثنا عن أنواع المستمعين السبعة، واكتشفنا بعض النصائح للتواصل معهم، واجتناب أن نصير مثل بعضهم! وفي الفصل الثالث، سنتناول أنواع الاستماع الأربعة.

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

3. أنواع الاستماع الأربعة

معظم الأشخاص لا يستمعون بقصد الفهم؛

وإنما فقط بقصد الرد.

— ستيفن آر. كوفي

عندما التمس رجل ما المشورة من أحد الحكماء بشأن زواجه، الذي كان يمر ببعض المشكلات، قال له الحكيم: "يجب أن تتعلم الاستماع إلى زوجتك".

أخذ الرجل النصيحة على محمل الجد، وعاد بعد شهر، وأخبره بأنه تعلَّم الاستماع إلى كل كلمة تقولها زوجته.

قال الحكيم وهو يبتسم: "اذهب الآن واستمع إلى الكلام الذي لا تقوله".

جميعنا فعل ذلك بين وقت أو آخر، فنحن كثيرًا ما لا نستمع جيدًا إلى الشخص الذي نتحدث إليه، ربما كنتَ مشغولًا بشيء آخر،
أو لم تكن مهتمًّا بالموضوع، أو ربما كنت تعتقد أنك تستمع بينما لم تكن كذلك؛ لذا سنغطي في هذا الفصل أربعة أنواع من الاستماع، وهي: التظاهر بالاستماع، والاستماع لتجهيز رد، والاستماع من أجل التعلم، والاستماع بدافع التعاطف، وبالطبع ليست تلك هي القائمة النهائية لأنواع الاستماع، فيمكن أن يكشف لك البحث السريع على الإنترنت عن العديد من التصنيفات والأوصاف لأنواع مختلفة من الاستماع، لكن هذه الأنواع الأربعة يمكن أن تشمل الأنواع الأخرى.

لتجربة الأنواع المختلفة على أفضل وجه، دعونا نلقِ نظرة عليها في الواقع العملي، ويجب التنويه بأن الأقواس الموجودة إلى جوار الحوار تمثل أفكار المستمع.

محاضرة "ليا"

إن "ليا" مثلها مثل العديد من الفتيات في سن السادسة عشرة، لا تجيد الحفاظ على غرفتها نظيفة، وفي أحد الأيام أتى والدها، وبدأ يحدثها عن مزايا النظافة.

"ليا، كم مرة أخبرتك بألا تتركي طعامًا وأطباقًا غير نظيفة في غرفتك؟ ألا تتذكرين الصيف الماضي عندما واجهتنا مشكلة النمل؟ كان علينا تعقيم

المنزل كله للتخلص منه! وهذا كلفني الكثير...".
ردت "ليا": "آسفة يا أبي". (ربما لو اعتذرت، فسيتوقف عن الكلام... كلا... إنه لا يتوقف. وأعرف بالفعل كل ما سيقوله؛ لذلك لن أستمع).
ثم قال: "وبعد الانتهاء من عملية التعقيم، اضطررنا إلى غسل كل طبق في المنزل...".
(أتساءل ما الذي تفعله "بريانا" الآن؟ أجزم بأنها أرسلت إليَّ رسالة نصية، أتمنى أن يتوقف أبي عن التحدث؛ حتى أتمكن من التحقق من هاتفي، ولكنه لا يزال مستمرًا في الحديث!).
يتابع والدها: "ولهذا السبب أخبركِ بأنك لا يمكنك ترك الطعام والأطباق في غرفتك".

ما تفعله "ليا" في هذا المشهد هو نوع من أنوع الاستماع الذي يدعى بالتظاهر بالاستماع، ويُطلق عليه أيضًا الاستماع المزعوم، وهذا يحدث عندما يعطي المستمع انطباعًا بأنه يستمع، في حين أنه يكون غارقًا في أحلام اليقظة، أو يفكر في شيء آخر.
يميل الأشخاص إلى الانخراط في هذا النوع من "الاستماع" عندما يشعرون بالملل، أو لا يرغبون في سماع ما يقوله الشخص الآخر، فهناك مواقف وظروف لا يمكن فيها قول: "إنني لا أستمع إليك"، وقد يخلق تفاوت السلطة بين الأب وابنته أحد هذه الظروف.

يحدث التظاهر بالاستماع عندما يعطي المستمع انطباعًا بأنه يستمع، في حين أنه يكون غارقًا في أحلام اليقظة، أو يفكر في شيء آخر.

"تيري" والخطبة المسهبة العنيفة

ذهبت "كارول"، مديرة "تيري"، إلى مكتبها قبل موعد الغداء مباشرة، وسألتها عن تقرير المبيعات الذي كادت تنتهي منه، وقد لاحظت "تيري" وجود أخطاء في بعض الأرقام، وكانت بحاجة إلى مراجعته قبل تقديمه إلى مدير المبيعات الإقليمي.
قالت "كارول": "لماذا لم تقدمي التقرير إلى براين حتى الآن؟ لقد رأيت التقرير عندما وصل منذ ساعتين".
(السبب في أنني لم أسلمه إياه هو أنني لا أرغب في تقديم أرقام مبيعات غير صحيحة، وآخر مرة فعلت فيها ذلك قمتِ بالصراخ مدة نصف ساعة).
تستطرد "كارول": "أنا لا أفهم سبب التأخير، إن براين سيكون موجودًا في المدينة يومًا واحدًا فقط، وهذا مشروع مطلوب على وجه السرعة، وسيكون بحاجة إلى بعض الوقت لقراءته ومناقشته قبل أن يسافر الليلة".

(هل يجب أن أخبرها بأرقام المبيعات غير الصحيحة؟ فهذا سيخرجني من المشكلة، ولكنه قد يخيفها، ومن ثم سترغب في مراجعة التقرير كله معي، ربما يمكنني إجراء التغييرات ووضعه على مكتبها قبل الغداء).

أجابت "تيري": "آسفة على ذلك يا كارول، فأنا فقط أدقق في التقرير، وسأطبعه ثم أضعه على مكتبك قبل الغداء".

ما تفعله "تيري" هنا يسمى الاستماع لتهيئة رد، وهذا يحدث عندما تستمع فقط إلى ما يقال حتى تتمكن من شرح موقفك
أو الدفاع عنه، وعلى الرغم من أنك قد تستمع جزئيًّا إلى ما يقال، لكنك تقوم بتجاهل أي شيء لن يساعدك على الرد.

يحدث الاستماع لتهيئة رد عندما تستمع فقط إلى ما يقال حتى تتمكن من شرح موقفك أو الدفاع عنه.

"صوفيا" وتعلم الإسبانية

كانت "صوفيا" تنتظر دورة تعلم اللغة الإسبانية تلك منذ أن سددت أختها رسوم الدورة باعتبارها هدية يوم ميلادها، حيث كانت تخطط للقيام برحلة إلى المكسيك في الصيف المقبل، وترغب في تعلم اللغة الإسبانية قبل الذهاب.

وفي اليوم الأول من الدورة، وصلت "صوفيا"، وجلست على أحد المقاعد الأمامية، وأخرجت بعدها دفتر ملاحظاتها، ثم دخل المعلم "روخيليو".

وقال: "*oHola، mi nombre es Rogeli*"، وأتبع ذلك: "هذا يعني مرحبًا، اسمي روخيليو، ولكن باللغة الإسبانية".

فدوَّنت "لوسي" في دفترها، "*Hola* تعني ‘مرحبًا’، و*mi nombre* تعني ‘اسمي’".

أكمل "روخيليو": "الآن دعونا نتعلم كيف نقول ‘صباح الخير’، و‘مساء الخير’، و‘تصبحون على خير.’ *Buenos dias. Buenas tardes. Y buenos noches*".

كتبت "صوفيا" ذلك في دفترها، وهي تقول لنفسها: "من الأفضل أن أنتبه جيدًا في هذا الفصل، إذا كنت أرغب في تعلم اللغة الإسبانية بحلول الصيف".

إن ما تفعله "صوفيا" يطلق عليه الاستماع من أجل التعلم، وهذا يعد نوعًا من أنواع الاستماع، ولكنه نوع انتقائيٌّ للغاية، فهي لا تستمع لكي تعرف شعور "روخيليو"، أو لتضع نفسها مكانه، وإنما لجمع المعلومات.

الاستماع من أجل التعلم هو ترشيح كل شيء بشكل انتقائي باستثناء المعلومات المطلوبة.

"كيسي" الحنون

"كيسي" هي مديرة الموارد البشرية في إحدى شركات إنتاج الفيديو، وقد حان الوقت لتقييم الأداء، وهو أكثر وقت غير محبب بالنسبة إليها خلال العام، حيث تدعو موظفًا تلو آخر إلى مكتبها؛ لإعطاء كل منهم تغذية راجعة عن أداء عملهم.

أول موظف كان "ماركوس"، وكان أقرانه يخبرون "كيسي" بأنه يغفو في حجرة عمله في فترة ما بعد الظهر.

قالت "كيسي": "تفضل يا ماركوس، اجلس".

بدا متوترًا بعض الشيء، وقال: "شكرًا كيسي".

"حسنًا أخبرني بما يحدث، أسمع أنك تشعر بالتعب قليلًا في الآونة الأخيرة". *(يبدو فعلًا أنه مستنزف للغاية!)* أجاب: "نعم، لقد كنت أمر بظروف صعبة في الأيام الماضية، فقد تعطلت سيارة زوجتي، ونحن الآن نتشارك سيارتي، وهي تقوم بإيصال الأطفال إلى دار الرعاية والمدرسة قبل أن تذهب إلى العمل، ناهيك عن أن مكان عملها على بعد عشرين ميلًا من منزلنا؛ لذلك فقد تركتها تأخذ سيارتي. أقصد، هذا واجب الرجل، أليس كذلك؟".

(يبدو أنه رجل لطيف حقًّا...).

"على أية حال، منزلنا يبعد عشرة أميال عن هنا، ويلزمني السير ثلاثة أميال لألحق بالحافلات قبل أن تتحرك للوصول إلى هنا في الوقت المحدد، أو يمكنني ركوب الحافلة من الشارع السادس، ولكن لا يزال يتعين عليَّ مغادرة المنزل في الساعة 4:30 صباحًا للوصول إلى العمل في الموعد؛ المحدد، لذا بحلول الساعة 3:00 مساءً أشعر بالإنهاك الشديد".

(كم هو فظيع ما يحدث له! ومع ذلك نادرًا ما تأخر عن العمل، أتساءل ما إذا كان هناك أي شيء يمكننا مساعدته به).

فسألته: "هل تعلم أن كيفن يعيش بالقرب منك؟ ربما سيرغب في اصطحابك معه؟".

(هذا بالتأكيد رفع من معنوياته كثيرًا).

رد عليها قائلًا: "حقًّا، سيكون الأمر رائعًا للغاية، لم تكن لديَّ أية فكرة عن هذا، سأطلب منه ذلك في استراحة الغداء. شكرًا جزيلًا لكِ!".

ما تفعله "كيسي" يسمى الاستماع بدافع التعاطف، ويُعرف أيضًا باسم الاستماع بكل الجوارح، وهذا النوع من الاستماع يسعى إلى فهم الشخص، وشخصيته، وقيمه، ودوافعه الحقيقية وغير المعلنة.

الاستماع بدافع التعاطف يسعى إلى فهم الشخصية كلها.

غطى هذا الفصل بإيجاز أنواع الاستماع الأربعة، وهذا الفصل هو نهاية الجزء الأول من هذا الكتاب الذي يحمل اسم عناصر المتلقي، ولكن قبل الانتقال إلى الجزء الثاني بعنوان عناصر المرسِل، فلتطبق ما تعلمته في القسم الذي يسمى سجل الاستماع، وفي هذا القسم، ستتاح لك الفرصة للتفاعل مع الأفكار المقدمة في الفصول الثلاثة الأولى من الكتاب، ونوصي باستخدام مفكرة أو دفتر ملاحظات، حتى يمكنك تتبع تقدمك في أثناء تعلمك أن تكون مستمعًا أفضل.

سجل الاستماع الجزء الأول

الإطارات

**إن الإطار الخاص بك هو فهمك الواسع للموقف
أو الموضوع.**

1. في ورقة بيضاء أو مفكرة، أجب عن هذا السؤال: "اذكر بعض الإطارات التي تعلمتها فيما يتعلق بموضوع الاستماع؟" وإليك بعض الأمثلة: ينبغي عدم الحكم على الأطفال من خلال ما يقولون، ولكن بتصرفاتهم.
   لقد مُنحت أذنين وفمًا واحدًا لسبب ما.
   في عائلتنا، ينبغي لك الصراخ ليتم سماع صوتك.
   لا أحد يستمع إليَّ على أية حال؛ لذا فإنني لن أحاول.
   إنني أقول أشياء تافهة للغاية.
2. ما التحيزات التي تسفر عنها إطاراتك؟ وهل لديك، أو هل لدى شخص تعرفه، إطار غير واعٍ يعوق التواصل الفعَّال؟ دوِّن تلك التحيزات في دفترك.
3. في اعتقادك كيف يؤثر نوع الجنس، والتعليم، والدين، والعِرق، والعوامل المماثلة في كيفية استماع الشخص؟

المرشحات

المرشحات هي اختيارك الواعي للتركيز على شيء أكثر من الآخر.

ما عدد المرشحات التي تستخدمها عند الاستماع إلى الأشخاص التالين؟ بمعنى آخر، ما المعلومات التي تركز عليها بشكل أكبر عند التواصل مع الشخص الآخر، وما الذي تتغاضى عنه؟

1. والداك
2. شريك حياتك
3. أطفالك

4. مديرك
5. الزبائن والعملاء
6. صديقك المقرب

الآن غير المرشح قليلًا. ما الشيء الاستثنائي أو المختلف الذي يمكنك الاستماع إليه عند التواصل مع هؤلاء الأشخاص؟ على سبيل المثال: النظر إلى والديك بوصفهما زوجًا وزوجة.

1. والداك
2. شريك حياتك
3. أطفالك
4. مديرك
5. الزبائن والعملاء
6. صديقك المقرب

التحكم العاطفي

في مفكرتك، صف مثالًا يمكنك فيه التحكم في مشاعرك في أثناء أحد الصراعات.
ثم قم بتطبيق الخطوات الست لتحديد ما يمكن أن تفعله بطريقة مختلفة.

1. تراجع وركز على عواطف الشخص الآخر.
2. ابحث عن مصدر المشاعر. هل هي نتيجة إطارات أو مرشحات مختلفة؟
3. تحدث عن مشاعرك بصراحة.
4. عبِّر عن المشاعر بطريقة غير صدامية.
5. أكد على تفهم من صدق مشاعر الشخص الآخر.
6. اخرج من الغرفة إذا لزم الأمر.

أنواع المستمعين السبعة

حدِّد الأشخاص الذين يمثلون الأنواع السبعة من المستمعين في حياتك، وهل هم من: "مشغولي البال"

"شاردي الذهن"
"مقاطعي الحديث"
"عديمي المبالاة"
"الهجوميين"
"المحللين"
"المتفاعلين"

حدد الأوقات التي تتبنى فيها كل نوع من هذه الأنواع السبعة.

نوعان من التشتت

صف الوقت الذي كنت تستمع فيه إلى شخص ما وتشتت ذهنك، هل كان هذا تشتتًا حسيًّا أم عاطفيًّا؟ حاول تقديم أمثلة لكل منهما.

أنواع الاستماع الأربعة

لكل نوع من الأنواع الأربعة، حدد شخصًا في حياتك يشارك في هذا النوع من الاستماع بشكل متكرر.

التظاهر بالاستماع
الاستماع لتجهيز رد
الاستماع من أجل التعلم
الاستماع بدافع التعاطف

الآن لكل نوع من الأنواع الأربعة، حدد موقفًا شاركت فيه في هذا النوع من الاستماع.

يكمن فن المحادثة في الاستماع.

- مالكوم فوربس

الجزء الثاني: عناصر المرسل

4. إطارات ومرشحات المرسل

من المهم أن تكون دقيقًا عندما يتعلق الأمر بالكلمات، نظرًا إلى قيمتها الفكرية، فهي تشكل وتصوغ الكثير من الطرق التي نفهم بها الأمور.

— مايكل نسميث

الإطار الأول

في قديم الزمان، وعلى حدود غابة كبيرة، عاشت فتاة صغيرة مع والدتها، وكانت ترتدي دائمًا قبعة وعباءة حمراء؛ لذا أطلق عليها اسم "ذات الرداء الأحمر".

وفي أحد الأيام، أعطتها والدتها سلة، وأمرتها بأن تعبر الغابة إلى الجانب الآخر، حيث كانت جدتها متعَبة للغاية، وطريحة الفراش.

حذرتها والدتها قائلة: "تذكري أن عليك ألا تتحدثي مع الغرباء".

وفي طريقها إلى منزل جدتها، قابلت "ذات الرداء الأحمر" ذئبًا كبيرًا شريرًا.

سألها، فيما تعتلي وجهه ابتسامة عريضة: "إلى أين أنت ذاهبة أيتها الفتاة الصغيرة؟".

نسيت "ذات الرداء الأحمر" تحذير والدتها، وأجابته: "إلى منزل جدتي في الجانب الآخر من الغابة".

ركض الذئب، وسلك طريقًا مختصرًا إلى منزل الجدة، وعندما وصل إلى هناك، دخل وابتلع الجدة! ثم ارتدى غطاء رأسها، وثوبها، ونام في سريرها.

عندما وصلت "ذات الرداء الأحمر" إلى هناك، توجهت إلى سرير جدتها مباشرة.

ثم قالت: "جدتي، لماذا أذناك كبيرتان هكذا؟".

رد الذئب: "لكي أسمعك جيدًا يا حبيبتي".

فسألتها "ذات الرداء الأحمر" بتعجب: "ولماذا عيناك كبيرتان هكذا؟".

أجاب الذئب: "لكي أراك بوضوح يا حبيبتي".

فسألتها الفتاة الصغيرة، وهي تصيح: "ولماذا أسنانك ضخمة هكذا؟".

فرد عليها الذئب، وهو يقفز من السرير: "حتى آكلك بها!"، وبدأ يطارد "ذات الرداء الأحمر".

سمع أحد الحطابين الذي كان يقطع الخشب بالقرب من منزل الجدة صراخ "ذات الرداء الأحمر"، فدخل مسرعًا إلى المنزل، وضرب الذئب على رأسه

بفأسه، فسقط الذئب على الأرض، فخرجت الجدة من فمه آمنة وسليمة.
بعد ذلك، جلس كل من الحطاب، والفتاة الصغيرة، والجدة يتناولون الكعك والشاي.

الإطار الثاني

في قديم الزمان، وعلى حدود غابة كبيرة، عاش ذئب ودود؛ ولأنه كان يبدو مخيفًا للغاية، لم يكن لديه أصدقاء؛ لذا أطلق عليه حيوانات الغابة اسم الذئب الكبير الشرير، لكنه لم يكن شريرًا إطلاقًا، وإنما كان خجولًا فقط.
وفي أسفل الجدول بالقرب من منزل الذئب، عاشت طفلة صغيرة مع والدتها، كانت ترتدي دائمًا قبعة وعباءة حمراء؛ لذا أطلق عليها اسم "ذات الرداء الأحمر".
وبينما كانت والدة "ذات الرداء الأحمر" امرأة لطيفة للغاية، لكن كانت لديها جدة شريرة تعيش على الجانب الآخر من الغابة. وقد توارد إلى مسامع الذئب في الغابة أن الجدة تخطط لقتل "ذات الرداء الأحمر" في المرة التالية التي ستأتي فيها لزيارتها.
وفي أحد الأيام، أعطت والدة "ذات الرداء الأحمر" إياها سلة، وأمرتها بعبور الغابة إلى الجانب الآخر، حيث كانت جدتها مريضة للغاية، وطريحة الفراش.
وقالت لها: "قد تكون الجدة شريرة، لكن يجب أن نكون لطيفتين معها على أية حال؛ لأنها من عائلتنا".
وفي طريقها إلى منزل جدتها، قابلت "ذات الرداء الأحمر" الذئب الكبير الشرير.
سألها، فيما تعتلي وجهه ابتسامة عريضة: "إلى أين أنت ذاهبة أيتها الفتاة الصغيرة؟".
أجابته: "إلى منزل جدتي على الجانب الآخر من الغابة".
ركض الذئب خوفًا على سلامة "ذات الرداء الأحمر"، وسلك طريقًا مختصرًا إلى منزل الجدة مباشرة، وعندما وصل إلى هناك، دخل وابتلع الجدة! ثم ارتدى غطاء رأسها وثوبها، ونام في سريرها.
عندما وصلت "ذات الرداء الأحمر" إلى هناك، توجهت إلى سرير جدتها مباشرة.
ثم قالت: "جدتي، لماذا أذناك كبيرتان هكذا؟".
رد الذئب: "لكي أسمعك جيدًا يا حبيبتي".
فسألتها "ذات الرداء الأحمر" بتعجب: "ولماذا عيناك كبيرتان هكذا؟".
أجاب الذئب: "لكي أراك بوضوح يا حبيبتي".
فسألتها الفتاة الصغيرة، وهي تصيح: "ولماذا أسنانك ضخمة هكذا؟".

أجاب الذئب: "حتى آكل معك يا حبيبتي!"، ثم قفز من السرير، ليتقاسم معها بعض الكعك والشاي بعد أن أنقذ الفتاة الصغيرة من جدتها الشريرة.
لم تكن الفتاة الصغيرة تعلم أن الذئب أنقذها من الموت الذي كانت تخطط له جدتها الشريرة، فصرخت وهربت.
سمع أحد الحطابين، الذي كان يقطع الخشب بالقرب من منزل الجدة، صراخ "ذات الرداء الأحمر"، فدخل مسرعًا إلى المنزل وضرب الذئب على رأسه بفأسه، فسقط الذئب على الأرض، فخرجت الجدة من فمه، وكانت غاضبة للغاية لدرجة أنها أخذت الفأس وقتلت الجميع، ثم جلست لتأكل الكعك وتشرب الشاي وحدها.

توضح هاتان القصتان اللتان كتبت كل منهما وفقًا لإطار مختلف عن الآخر، تمامًا فكرة أن إطارات المرسل قد تؤثر في تصورات المستمع عما يقال.
في كل من القصتين، كانت الأحداث هي نفسها، على الأقل في البداية: حيث أخذت "ذات الرداء الأحمر" السلة، وعبرت بها الغابة إلى منزل جدتها، وفي طريقها قابلت الذئب، بعد ذلك سبقها الذئب إلى منزل الجدة، وابتلع الجدة، ثم جاء الحطاب وضربه على رأسه في أثناء مطاردته الفتاة الصغيرة.
يختلف معنى القصة وفقًا للمعلومات الإضافية المقدمة إلينا. ففي النسخة الأولى، تم تأطير الذئب باعتباره الشخصية السيئة: حيث ابتلع الجدة العجوز، وطارد "ذات الرداء الأحمر". أما في النسخة الثانية، فقد تم منح القارئ معلومات صغيرة لم ترد في النسخة الأولى، وهي أن الجدة شريرة! وأن الذئب يحاول إنقاذ حياة "ذات الرداء الأحمر"، ولا يريد أكلها! هذا التحول الطفيف في الإطار يضفي معنى مختلفًا تمامًا على حقائق القصة.

تأثير أطر المرسل في المستمعين

يحدث الشيء نفسه في المحادثات كل يوم، وطوال الوقت. وفي أغلب الأحيان لا يحاول المرسلون عمدًا تأطير الأمور لكي يؤثروا في وجهة نظر المستمع - لكنهم في بعض الأحيان يفعلون ذلك. (يحدث ذلك قليلًا في مجال صناعة الأخبار التليفزيونية).
في عام 1993، كتب الباحث "روبرت إنتمان": "تأطير الشيء هو اختيار بعض جوانب الواقع المدرك، وجعله أكثر بروزًا في نص التواصل، بطريقة تعزز عملية تحديد مشكلة معينة، أو تقديم تفسير غير رسمي، أو تقييم أخلاقي، أو توصية علاجية". وبمعنى آخر، يسهم التأطير في جزء من القصة، ويقوم بإيصالها بطريقة تؤكد شيئًا واحدًا على حساب شيء آخر لتوضيح وجهة نظرك.

وقد شهدنا جميعًا هذا الأمر، حيث يمكن لإحدى القنوات أن تظهر مرشحًا سياسيًّا بمظهر الوسيم، أو الجميل، وتصوره وهو يقبِّل الأطفال، بينما نجد قناة أخرى تظهر المرشح نفسه وهو يصرخ في شخص ما بعبوس وغضب، فقد يترك الإطار انطباعًا إيجابيًّا عن المرشح؛ في حين يترك الإطار الآخر انطباعًا سلبيًّا عنه، فكيفية تقديم المعلومات يمكن أن تمنح المرشح نفسه صورًا مختلفة.

أمضت الباحثة " ديبورا تانين" حياتها المهنية في الدراسة والكتابة عن اختلافات أسلوب التواصل، والأمور التي تؤثر في طريقة حديثنا، وفي الطريقة التي نسمع بها الأشياء. وتقول في كتابها *Talking from 9 to 5: Women and Men at Work*، "إن طرقنا في التحدث تتأثر بكل جانب من جوانب مجتمعاتنا؛ لذلك لا توجد امرأتان، أو رجلان متشابهان تمامًا، كذلك لا يوجد أكثر من شخصين من العرق نفسه أو العمر متشابهين. ومع ذلك، يعد فهم أنماط التأثير في أساليبنا أمرًا أساسيًّا لفهم ما يحدث لنا في محادثاتنا وحياتنا".

وإذا رأيت شخصًا تعرفه، على سبيل المثال، فمن المحتمل أن تقول له: "كيف حالك؟"، وتحادثه قليلًا، ثم يمضي كل منكما قدمًا في طريقه، فمعظمنا لا يتوقف أبدًا عن التفكير في كيف تتأثر تلك التفاعلات من قبل عوامل مثل نوع الجنس، والثقافة، واللغة، والعمر. فمن المرجح أن يمد الأمريكي يده للمصافحة، في حين قد ينحني الياباني ليحييك، وقد تقبِّل امرأتان إحداهما خد الأخرى، أو قد تتعانقان، وسيكون ذلك مقبولًا اجتماعيًّا، لكن إذا فعل رجلان الشيء نفسه فربما يكون هذا أمرًا مقبولًا، أو قد لا يكون؛ فالأمر يعتمد على البلد الذي يوجدان فيه.

> **يميل الأشخاص ذوو الخلفيات المتشابهة، سواء أكانت نوع الجنس، التعليم، العمر، البلد، وغيرها- إلى وضع أطر مماثلة عن الأشياء.**

محادثة الشطيرة

إليك مثالًا عن كيفية تأثير أوجه التشابه والاختلاف بين المرسل والمتلقي في تفاعلاتهما.

أكمل كل من "مايك" و"ماري" التقريرين ربع السنويين الخاصين بهما في العمل، وأراد الرئيس "دون" منهما إجراء بعض التعديلات عليهما، فدعا "ماري" أولًا إلى مكتبه.

ولأنه شخص يتسم بالوضوح، دخل مباشرة في صلب الموضوع، وقال: "ماري، فيما يتعلق بهذا التقرير، أريد أن أتحقق من بعض أرقام الشهر الماضي في الصفحة الحادية عشرة، ولكن الخط الذي تستخدمينه صغير جدًّا؛

لذا احرصي على أن تستخدمي خطًا أكبر حجمًا، حسنًا؟، ثم أرسلي إليَّ بالتقرير بعد التنقيح بحلول يوم الجمعة".

غادرت "ماري" مكتبه والدموع في عينيها، قائلة لنفسها: "لا أستطيع أن أصدق كم هو حقير، إن كل ما فعله هو انتقاد التقرير الذي قدمته. إنه يحاول دائمًا أن يتصرف كما لو أنه يهتم بأمري، ولكن هل لاحظ كذلك الإحالة الإلكترونية التي قمت بإدماجها في تقارير المبيعات الشهرية؟ وهذا الخط ليس صغيرًا جدًّا، يمكن لأي شخص آخر قراءته بمنتهى السهولة!".

لاحظ "دون" مدى انزعاج "ماري" من تعليقاته، ولأنه لا يرغب في أن يعتبره الآخرون مديرًا لئيمًا؛ غيَّر لهجة الحديث مع "مايك".

فقال: "مرحبًا مايك، تفضل بالجلوس، أولًا وقبل كل شيء، شكرًا جزيلًا لك على إرسال هذا التقرير إليَّ في الوقت المحدد، ليست لديك أية فكرة عن مقدار الضغط الذي تعرضت له من طاقم الإدارة لتسليم هذه التقارير، تقريرك كان جيدًا، غير أنه كانت هناك بضع نقاط كنت أود منك النظر إليها بشكل مختلف، إذ كان سيعد تقريرًا رائعًا إذا أدرجت بعض أرقام مبيعات الشهر الماضي في الصفحة الحادية عشرة، أو إذا استخدمت خطًّا أكبر. لكن بشكل عام، لقد أعددت التقرير بشكل جيد للغاية".

غادر "مايك" المكتب، وهو يقول لنفسه: حسنًا، لقد قمت بعمل جيد في إعداد هذا التقرير! إن "دون" اقترح عليَّ بعض النقاط لكي أقوم بها بشكل مختلف في المرة التالية، لكنه قال إن التقرير جيد، في النهاية لم يسمع "مايك" أن تقريره بحاجة بالفعل إلى أية تغييرات؛ لذلك لم يعدل أي شيء.

أتى يوم الجمعة وانقضى، ولم يقم كل من "ماري" و"مايك" بتسليم التقريرين بعد إجراء التنقيح عليهما. فـ"ماري" لم تقم بتسليم تقريرها؛ لأنها كانت غارقة في التفكير في نقد "دون"، لدرجة أنها توقفت عن الاستماع إليه حتى انتهى من كلامه، بينما لم يقم "مايك" بتسليم تقريره؛ لأن "دون" لم يكن يتحدث بشكل مباشر بدرجة كافية ليتوقع "مايك" أنه يريد منه إجراء بعض التعديلات، فكل ما سمعه "مايك" كان "شكرًا على التقرير، إنه يبدو جيدًا، وإلخ، إلخ، إلخ، عمل رائع".

والآن "دون" يشعر بالغضب؛ لأن كليهما لم يفعل ما طلبه منه، وبدأ ينسب فعلتهما إلى شخصيتيهما، فـ"ماري شديدة الحساسية! ومايك شخص كسول ومتغطرس".

إن ما بدأ باعتباره خطأً بسيطًا في التواصل، أصبح الآن مشكلة كبيرة في مكان العمل.

تمثلت المشكلة في أن "دون" لم يطابق أسلوب التواصل بينه وبين أسلوب الشخص الذي كان يتحدث إليه. وعلى الرغم من أن لديه أسلوب تواصل مباشرًا وطبيعيًّا (استنادًا إلى جنسه، وخلفيته، وأسلوبه الشخصي)، لكنه لم يتطابق مع أسلوب "ماري" غير المباشر.

ولو أنه استخدم مع "ماري" أسلوب "محادثة الشطيرة"، وهو أن يقدم إليها مجاملة، يتبعها نقد، ثم مجاملة مرة أخرى، كما فعل مع "مايك"؛ لكانت ماري قادرة على سماع النقد بطريقة يمكنها فهمها.

وبالمثل، نظرًا إلى أن "مايك" متكلم مباشر كـ"دون"؛ فقد كان "دون" بحاجة إلى الدخول في الموضوع بشكل مباشر، كما فعل مع "ماري"، كأن يقول: "هذا ما أحتاج إليه، وهذا الوقت الذي أحتاج إليه فيه".

كيفية الاستماع إلى الإطارات

بالطبع يتناول هذا الكتاب موضوع الاستماع لا الكلام، وعلى الرغم من ارتباط الموضوعين بشدة، لكن هذا الكتاب يعبر عن منظور المستمع.

إذن، ما الأمور التي يمكن للمستمع القيام بها؛ ليصبح مستمعًا أكثر فاعلية بغض النظر عن نوعية المتحدث؟ إنه أمر واحد فقط، ويتمثل في محاولة تحديد الإطار، والعوامل الأخرى التي تؤثر في الطريقة التي يتحدث بها المتكلم.

وفي المثال الذي ذكرناه سابقًا، على سبيل المثال، كونت "ماري" افتراضًا خاطئًا عن نية "دون"، ونظرًا إلى أن الأجزاء الوحيدة من التقرير التي أشار إليها "دون" هي الأشياء التي أراد تغييرها؛ فقد تلقت تعليقاته بافتراضها نقدًا، ثم عممت فكرة أنه "حقير"يضمر ضغينة لها.

وبدلًا من ذلك، كان يمكن أن تتريث "ماري" بعض الشيء، وتسأل نفسها: "ما الطريقة الأخرى لتأطير ذلك؟ إنني أفترض أن "دون" شخص حقير، ومبالغ في نقده لي، ولكن إذا لم يكن هذا صحيحًا، فكيف يمكن تأطير الأمر بطريقة أخرى؟". كان من شأن ذلك أن يغير إطارها، ومن المرجح أن تسمع فعلًا ما كان "دون" يحاول إيصاله إليها.

وبالمثل، على الرغم من أن "مايك" كان مسرورًا برد "دون"، فربما كان يفترض به أن يهدأ قليلًا، ويسأل نفسه: "هل هناك أية طريقة أخرى لتفسير تعليقات "دون"؟ هل هناك أي شيء كان يريد مني تغييره حقًّا؟".

كيف يمكنك تدريب نفسك لتكون قادرًا على الخروج من إطارك، ورؤية الأمور بشكل مختلف؟ هناك طريقة واحدة تسمى التقنية الرباعية لصنع القرار.

استخدام التقنية الرباعية من أجل تحقيق النجاح

طور الدكتور "لاري بات" التقنية الرباعية لصنع القرار في الثمانينيات من القرن الماضي، وهي تقنية تتكون من أربعة عناصر تغير الإطار الذي من خلاله

يرى الشخص المشكلة؛ ما يسمح له برؤيتها بشكل مختلف.

تتكون التقنية الرباعية من أربعة عناصر، هي: الافتراضات، والمعايير، ومجموعة الوعي، والبحث. فالافتراضات هي التي يضعها الشخص عن المشكلة، مثل ("دون شخص حقير"). والمعايير يمكن تفسيرها بسؤال "ماذا أريد؟" كـ("أريد أن يقدِّر دون عملي"). أما مجموعات الوعي، فهي مصطلح أكاديمي يمثل إجابة السؤال "ما الحلول التي تفكر فيها من أجل المشكلة؟"، كـ("ربما ينبغي لي إعادة كتابة التقرير كاملًا")، بينما يشير البحث إلى المعلومات التي يحتاج الشخص إلى إيجادها لحل المشكلة، مثل ("أعتقد أنه يجدر بي إيجاد أرقام مبيعات الشهر الماضي").

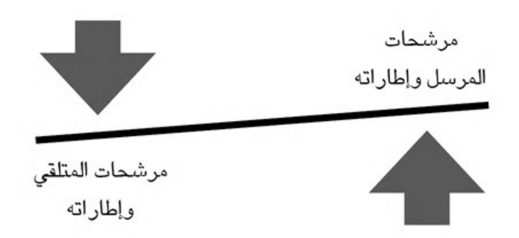
تتمثل الطريقة التي يتم بها تشكيل التقنية الرباعية لاتخاذ القرار في أخذ عدة أوراق، وكتابة الإطار الحالي على الجانب الأيسر من الصفحة (الافتراضات، والمعايير، ومجموعة الوعي الحالية للشخص)، ثم إجراء عملية تتيح للشخص عكس الافتراضات والمعايير، وإضافتها إلى مجموعة الوعي. وعلى الرغم من أن التفسير الكامل للعملية يتجاوز نطاق هذا الفصل، لكن النتيجة النهائية تتلخص في توافر قائمة لدى الشخص تضم العناصر الموجودة في صفحة البحث، وستتيح له الحصول على مزيد من المعلومات، وتتطلب هذه العملية من أي شخص أن يسأل نفسه: "ما الظروف التي يمكن أن يكون عكس افتراضاتي فيها صحيحًا؟".

لذا عندما تفترض "ماري" أن "دون" شخص أحمق، وينتقد بشدة، فإن عكس ذلك الافتراض هو أن "دون" ليس شخصًا حقيرًا، ولا ينتقد الآخرين؛ ومن ثم سيكون عليها أن تسأل نفسها: "ما الظروف التي قد لا يكون ‘دون’ فيها شخصًا حقيرًا، ولا ينتقد الآخرين؟". إن هذا السؤال سيسمح لـ"ماري" بالتريث قليلًا، والتفكير بشكل أكثر وضوحًا، وقد تقول لنفسها: "حسنًا، ربما لم يقل لي الأمر بشكل جيد... أو ربما كان يحاول مساعدتي على جعل التقرير يبدو بشكل أفضل"، وهذا لا يعني أنه في كل حالة يكون الافتراض خاطئًا، فربما يكون "دون" فعلًا شخصًا حقيرًا، ويبالغ في انتقاد الآخرين، ولكن طرح سؤال: "ما الظروف التي يكون العكس فيها صحيحًا؟" يسمح للمستمع بإعادة تأطير الموقف.

في حالة "مايك" و"ماري"، ربما تدفعهما إعادة تأطير الموقف إلى العودة إلى "دون" وسؤاله: "هل تريد مني إجراء بعض التعديلات على هذا التقرير، أم تلك كانت اقتراحات لتحسين التقارير التالية؟".

عندما يقوم شخص ما بتحديد إطاره بفاعلية، ثم ينظر إلى الافتراضات التي يتخذها عن الشخص الآخر، يصير من الممكن للمستمع أن يسمع نية المتحدث بالطريقة التي يقصدها.

فيما يلي شكل يوضح مدى حاجة مرشحات المرسل والمتلقي وإطاراتهما إلى المواءمة؛ لكي تتم عملية التواصل الفعالة.



تحدثنا في هذا الفصل عن بعض العناصر التي تؤثر في فاعلية المرسل في توصيل رسالته، ويتابع الفصل الخامس عرض عناصر أخرى، كالرسالة نفسها، والبيئة التي تتم فيها عملية التواصل.

"لكي تكون مستمعًا جيدًا، عليك أولًا أن تكون إنسانًا رائعًا".

— كالفين كوليدج

5. عناصر التشفير

المشكلة الكبرى والوحيدة في عملية التواصل هي توهم أنك
تتواصل فعلًا مع الآخر.

— جورج برنارد شو

رن الهاتف الساعة 4:00 صباحًا، فتمتمت "جانيت" لنفسها، وهي تتقلب في سريرها: "من يمكنه الاتصال في هذه الساعة المتأخرة"، ثم التقطت سماعة الهاتف، وقالت: "مرحبًا؟".

"السيدة فاسكيوز؟ معك الرقيب "هوليستر" من قسم الشرطة، أخشى أن لديَّ بعض الأخبار السيئة...".

اعتدلت "جانيت" في جلستها، وقالت: "ماذا حدث؟".

"من دواعي أسفي أن أخبرك بأن ابنتك قد تعرضت لحادث، لقد تلقينا مكالمة في نحو الساعة 2:30 صباحًا عن وجود سيارة على جانب الطريق...".

بدأت الأفكار تندفع إلى ذهن "جانيت" دون توقف، هل هي بخير؟ هل تعرضت للقتل؟

وتابع الرقيب: "عندما وصل ضابط دورياتنا إلى مكان الحادث، تمكن من تحديد رقم لوحة السيارة... ".

هيا! أسرع وأخبرني بماذا حدث لابنتي، هل هي بخير؟ لا أستطيع أن أصدِّق أن هذا يحدث، كنت أعلم أننا لم يكن ينبغي لنا شراء تلك السيارة لها، يا إلهي. طفلتي. **لا! لا!!**

أكمل الرقيب: "ولحسن الحظ يا سيدة فاسكيوز، ابنتك لم تتأذَّ. أخشى أن ابنتك كانت تقود السيارة في الاتجاه المخالف، وقد تم اعتقالها".

لم تتمكن "جانيت" من فهم ما سمعته بسبب تضارب المشاعر في داخلها. الاتجاه المخالف؟ تم اعتقالها؟ ماذا؟ الحمد لله على أنها على قيد الحياة، تنفست "جانيت" الصعداء، والدموع تنهمر من عينيها، ثم قالت: "شكرًا جزيلًا لك أيها الضابط، سوف آتي إلى المركز حالًا".

تشفير الرسالة

توضح هذه القصة بعض التحديات التي نواجهها عند الاستماع إلى رسائل الآخرين، ففي كل مرة نسمع، أو نقرأ، أو نتلقى رسالة من أحدهم، يتم تشفير

تلك الرسالة بطريقة ما.

ويتمثل التشفير في ترجمة المعلومات إلى رسالة على شكل رموز تمثل الأفكار أو المفاهيم، وقد تتخذ الرموز أشكالًا متعددة كالكلمات أو الإيماءات.

وعند تشفير الرسالة، يقرر المرسل أي المعلومات التي يرغب في إرسالها، في قصتنا السابقة، تعيَّن على الرقيب "هوليستر" تحديد المعلومات التي يريد إيصالها إلى "جانيت"، حيث كان يريد أن يعلمها أن ابنتها قد اعتقلت بسبب القيادة عكس الاتجاه.

مرة أخرى، كما نتذكر من فصل سابق، إن ذلك يتأثر بإطارات ومرشحات المرسل، فالرقيب "هوليستر" هو ضابط شرطة، وأسلوبه الطبيعي في التواصل مفصَّل للغاية، ويميل إلى إعطاء الكثير من المعلومات، وذلك ينبع من حاجته إلى ملء تقارير الشرطة.

ولأنه يخوض المحادثة وفقًا لهذا الإطار، فإنه يقوم بتمحيص المعلومات، والتركيز على جميع الأحداث، وليس فقط الشيء المهم الذي ترغب "جانيت" في معرفته، وهو: هل ابنتها تعرضت للقتل؟

يجب على المرسل عند تشفير الرسائل أن يستخدم الرموز المألوفة بالنسبة إلى المتلقي المقصود، وفي الحالة السابقة، يستخدم كل من الرقيب "هوليستر" و"جانيت" التواصل اللفظي (بدلًا من لغة الإشارة، أو الكتابة)، ويتحدثان اللغة نفسها؛ لذلك من المحتمل أن يكون كل منهما قادرًا على فهم الآخر، ولربما تغيرت الأمور بشدة إذا تحدث الرقيب "هوليستر" و"جانيت" بلغات مختلفة.

في هذا السيناريو، كان الرقيب "هوليستر" يشفر الرسالة بمعلومات غير جوهرية، التي تتعارض مع قدرة "جانيت" على الاستماع، ومن الطرق الجيدة بالنسبة إلى المرسل لتشفير رسالته هي تصور التواصل ذهنيًّا من وجهة نظر المتلقي، بعبارة أخرى، كان يجب على الرقيب "هوليستر" أن يتخيل كيف ستكون حاله عندما يتصل به أحدهم الساعة 4:00 صباحًا برسالة يصعب فهمها تتعلق بابنته المراهقة، إذا كان قد فعل ذلك، فربما كان قد قام بتشفير الرسالة بشكل مختلف.

"السيدة فاسكيوز؟ معكِ الرقيب "هوليستر" من قسم الشرطة. أخشى أن لديَّ بعض الأخبار السيئة...".

اعتدلت "جانيت" في جلستها، وقالت: "ماذا حدث؟ ".

"إن الأمر يتعلق بابنتك، إنها بخير، وقد وقع فقط حادث بسيط لها، فقد تلقينا مكالمة في نحو الساعة 2:30 صباحًا عن وجود سيارة على جانب الطريق...".

فإذا تم تشفير الرسالة بشكل يجعل "جانيت" تحصل على المعلومات التي تحتاج إلى سماعها - وهي أن ابنتها **بخير** - لتمكنت من سماع ما كان يحاول الرقيب "هوليستر" أن يخبرها به بشكل جيد.

يعتمد نجاحك في التشفير بشكل جزئي على قدرتك على نقل المعلومات بشكل واضح وبسيط، إضافة إلى قدرتك على توقع مصادر الارتباك والتخلص منها (على سبيل المثال، المسائل الثقافية، والافتراضات الخاطئة، والمعلومات الناقصة). ويتمثل جزء أساسي من هذه العملية في معرفة مستمعيك بشكل جيد.

إن الإخفاق في فهم الأشخاص الذين تتواصل معهم سيؤدي إلى توصيل رسائل يساء فهمها.

العلاقات مهمة

يتمثل أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في كيفية تشفير الرسائل في العلاقة التي تربطنا بالمستمع، فمن الطبيعي أن تقوم بتشفير الرسالة التي تنقلها إلى رئيسك بطريقة مختلفة عن الرسالة التي تنقلها إلى صديقك المقرب، أو إلى ابنتك.

وفيما يلي بعض الأمثلة عن كيفية تشفير الرسالة بشكل مختلف، وفقًا للشخص الذي سيسمعها.

استقالة "كاري"

"كاري" موظفة غير سعيدة حقًّا في عملها، وتفكر في ترك وظيفتها، وإليك كيف صاغت "كاري" تلك الرسالة إلى أشخاص مختلفين في حياتها، وذلك باستخدام كلمات مختلفة تعكس التخوفات المختلفة التي قد تكون لدى المستمع.

صديقة "كاري" المقربة؛ "آهٍ يا بام، لقد سئمت وظيفتي، إن مديري يقلل من شأني باستمرار، وزملائي في العمل مزعجون، كما أنهم لا يدفعون لي راتبًا مجزيًا مقابل التعامل مع هؤلاء العملاء الوقحين على الهاتف، أشعر بأن عليَّ أن أذهب وأخبر مديري بقراري ترك العمل".

زوج "كاري"؛ "لقد مررتُ بيوم صعب آخر في العمل، لقد قلل "مايك" من شأني في الاجتماع، وكانت "ديان" مشغولة بهاتفها الشخصي طوال اليوم، كما كان هناك اتصال من عميل فظٍّ كاد يبكيني، أنا حقًّا غير سعيدة في هذه الوظيفة، وأفكِّر في البحث عن وظيفة أخرى، ما رأيك؟".

ابنة "كاري"؛ "مرحبًا يا حبيبتي، إن والدتك ترغب في التحدث إليك عن شيء ما، هل تذكرين العام الماضي عندما كنت في صف السيدة "هويت" التي كانت تعاملك بفظاظة، وكان الأطفال الآخرون يضايقونك بشدة؟ هل

تذكرين كيف قمنا بنقلك إلى صف آخر، وكيف أصبحت الأمور أفضل كثيرًا بالنسبة إليك هناك؟ حسنًا، يحدث الشيء نفسه في بعض الأحيان مع الأشخاص البالغين، وأنا واثقة بأنك قد سمعتِني وأنا أخبر والدك عن وظيفتي، حسنًا، أنا أفكر في البحث عن وظيفة مختلفة، حيث يمكنني أن أكون أكثر سعادة، ولكن لا تقلقي، لن يؤثر ذلك فيك، فضلًا عن أنني قد أكون أمًّا أكثر مرحًا وسعادة".

مدير "كاري": "مرحبًا مايك، شكرًا لمنحك إياي بعض الوقت من أجل مقابلتي، أردت أن أتحدث إليك عن بعض التخوفات التي أعانيها في العمل هنا، فأنا أشعر بأن عملي لا يحصل على التقدير المناسب، وعندما يقوم بعض زملائي بإجراء مكالمات شخصية خلال اليوم، يكون الأمر مشتتًا بعض الشيء. أعلم أننا تحدثنا عن هذا قبل بضعة أسابيع، ولكن الأمور في الواقع لم تتحسن، وأنا أفكر في ترك العمل".

تحدد علاقة "كاري" بكل شخص من الأشخاص في هذا السيناريو كيفية تشفير الرسالة، فمع صديقتها المقربة، كانت "كاري" على طبيعتها بشكل أكبر، وعبَّرت عن مشاعرها بصورة أكثر حرية، وفي رسالتها إلى زوجها، قدمت أمثلة وحقائق محددة لدعم تأكيداتها، كما استخدمت أيضًا نبرة قائمة على المشاركة، في حين استخدمت مع ابنتها مفردات تسمح للابنة بالتواصل معها، وفهم ما تقوله. واستخدمت مع مديرها نهجًا لحل المشكلة.

إن الرسائل جميعها هي نفسها، فقط تم تشفير كل منها بكلمات، ولهجات، وعواطف مختلفة.

الثنائي المتنافر

ليست كل العلاقات متشابهة، وهنا تأتي الاختلافات الفردية، وعلى سبيل المثال، تكون بعض العلاقات بين الأم وابنتها أشبه بـ"علاقات الأصدقاء" ("هل ترين هذا الثوب الرائع هناك؟")، في حين أن هناك علاقات أخرى تكون أكثر تقليدية ("هل أبدى أحد زملائك في العمل رغبته في الارتباط بك يا عزيزتي؟"). وقد تصير الأمور أكثر صعوبة عندما تكون لدى أحد الطرفين توقعات مختلفة عن الآخر، وإليك بعض الأمثلة: هناك صديقان، يرغب أحدهما في أن يكون الصديق المفضل للآخر، ويحب أن يشاركه كل تفاصيل حياته، بينما يفضل الآخر الاحتفاظ بخصوصيته.

ترغب أم في أن تكون "صديقة" لابنتها، لكن الابنة لا تريد سماع التفاصيل الشخصية لحياة والدتها.

يرغب مدير في التعامل بشكل غير رسمي مع موظفه، لكن الموظف لا يريد أن يتدخل المدير في حياته الشخصية.

لدى زميلين يعملان معًا في أحد المشروعات أفكار مختلفة عن كيفية تعاونهما. فأحدهما يريد العمل على كل جزء معًا، في حين يريد الآخر تقسيم المهمات، والعمل عليها بشكل مستقل.

فيما يلي بعض العناصر التي تؤثر في كيفية تشفير الرسالة: عناصر التشفير

تفاوت السلطة	الاختلافات الثقافية	الاختلافات الشخصية
• الوالد/الطفل	• العرق	• نوع الجنس
• المدير/ المرؤوس	• الجنسية	• العمر
• ممثل السلطة/التابع	• اللغة	• أسلوب التواصل

البيئة

بالإضافة إلى العوامل "الشخصية" التي تؤثر في طريقة تشفير الرسائل، هناك أيضًا عوامل بيئية، وتتضمن أمورًا واضحة، مثل غرفة يصدر منها صوت عالٍ، أو عوامل مشتتة، وأمور أخرى أقل وضوحًا كـ"الحالة المزاجية" التي تفرضها عليك البيئة.

هل سبق لك أن دخلت غرفة وأنت تخطط لقول شيء لشخص ما، وبمجرد أن تدخل في الغرفة تغير رأيك؟ لماذا حدث هذا؟ ربما كانت هناك علامات في البيئة تسببت في جعلك تدرك أن رسالتك لن تسمع بالطريقة التي تريدها، فربما كان الشخص الآخر غاضبًا، أو مشتتًا، أو نائمًا كذلك.

الضغط البيئي

الضغط البيئي هو مصطلح يشير إلى كمية الضغوط التي يعانيها الشخص، فهو يشير ببساطة إلى أي شيء في البيئة المباشرة للشخص يخلق له شعورًا بالضغط، وقد لاحظنا جميعًا كيف يتغير التواصل تحت الضغط، عندما يكون الشخص متعبًا، أو جائعًا،

أو مريضًا، أو غاضبًا. ومن أمثلة عوامل الضغط: ضغط الوقت، وعدم اليقين، والتعقيدات، واحتمالية وقوع عواقب مهمة سواء أكانت جيدة أم سيئة.

وكلما تزايد الضغط البيئي للشخص، أثر ذلك في مقدار المعلومات التي يحتاج إليها ويريد مشاركتها، ويصبح بعض الأشخاص الذين يقعون تحت ضغط بيئي كبير أكثر حسمًا، ويستوعبون فقط المعلومات الأساسية المجردة، بينما يميل البعض الآخر إلى الإصابة بـ"الجمود" عندما يتعرضون للضغط، ويريدون النظر إلى كل خيار متاح، يمكنك أن تتخيل ما يحدث في عملية التواصل عندما

تكون لدى المرسل والمتلقي أنماط مختلفة، وسنتعرف بشكل أكثر تفصيلًا على كيفية تأثير الفروق الفردية في الضغط البيئي على التواصل في الفصل التالي.

صب غضبك على الرسالة لا المرسل

بدأنا هذا الفصل بسيناريو، حيث كان على ضابط الشرطة إيصال رسالة قاسية إلى الأم، يصعب إرسالها، وهذا ليس على أية حال من الأحوال الموقف الوحيد الذي يجب على الأشخاص فيه إيصال رسالة صعبة، فقد تؤثر صعوبة الرسالة في كيفية قيام المرسل بتشفيرها.

إن أغلب الأبحاث التي تتعلق بتوصيل الأخبار السيئة تنشرها الهيئات الطبية. وفي الواقع، قامت الجمعية الطبية الأمريكية أولًا بإدراج هذا الأمر في مدونة قواعد السلوك الخاصة بها منذ
عام 1847.

ويوضح البحث المنشور في مجلة *The Journal of Trauma Injury Infection and Critical Care* الصفات التي يقدِّرها أفراد الأسرة أكثر من غيرها في الأطباء أو الممرضين الذين يتعين عليهم إيصال الأخبار السيئة، ويبين، من وجهة نظر المتلقي، أن أهم أربعة عوامل هي (حسب الأهمية):

1. توجه مُبلِغ الأخبار.
2. وضوح الرسالة.
3. الخصوصية.
4. قدرة الشخص على الإجابة عن الأسئلة.

تلك النقاط تقوم بعمل رائع في تلخيص ما قمنا بتغطيته في الجزء الثاني من هذا الكتاب حتى الآن، حيث يتم تحديد توجه مُبلِغ الأخبار من خلال الإطارات والمرشحات التي يستخدمها، بينما يتعلق وضوح الرسالة بعناصر التشفير التي تحدثنا عنها، وتتعلق الخصوصية بالعوامل البيئية، في حين تتأثر قدرة الشخص على الإجابة عن الأسئلة باختلافات أساليب التواصل التي سنعرضها بالتفصيل في الفصل التالي.

الأخبار السيئة لا تتحول مع مرور الوقت إلى أخبار جيدة.

— كولن باول

6. اختلافات أساليب التواصل

غالبًا ما يتم استخدام كلمتي الإبلاغ والتواصل بوصفهما
كلمتين مترادفتين، لكنَّ كلتيهما تشير إلى شيء مختلف تمامًا،
فالإبلاغ ينطوي على نشر المعلومات، أما التواصل، فهو يتمثل
في منح الشخص الآخر فهمًا لما تقوله.

— سيدني هاريس

كان هناك ضابط على متن غواصة بحرية يقوم بتدريب مجموعة من الطلاب على استخدام بعض المعدات المعقدة، وفي إحدى المراحل، نظر إليهم، وقال: "الجو حار هنا".

أجاب العديد من الطلاب: "حقًّا يا سيدي، إنه كذلك"، ثم استأنفوا ما كانوا يفعلونه.

وقف الضابط بهدوء مكانه، وكرر كلامه مرة أخرى: "الجو حار هنا".

استغرب الطلاب بعض الشيء، ومرة أخرى هزوا رؤوسهم ليوافقوا على ما يقوله، ولكنهم لم يفعلوا شيئًا كذلك.

وأخيرًا أوضح الضابط مقصده، قائلًا: "عندما أخبركم بأن الجو حار هنا، فأنا لا أطلب رأيكم أو موافقتكم على الأمر؛ وإنما أبلغكم بأنني أنتظر منكم أن تفعلوا شيئًا حياله، فالجو حار هنا".

وفي وقت واحد، سارع الصف إلى تبريد الغرفة، حيث قام الطلاب بتشغيل المراوح وفتحوا منافذ الهواء، ثم عادوا إلى مهماتهم. *

في هذا المثال، قد يعتقد الضابط أن مرؤوسيه لم يكونوا يستمعون إليه، أو قد يشعر بالغضب، أو يقوم بحل المشكلة بنفسه، ولكن نظرًا إلى أن هذه كانت بيئة عسكرية، فهو يعلِّم مرؤوسيه أنه عندما يعطيك الضابط القائد معلومات، يجب اتخاذ إجراء بشأنها فورًا.

سيسلط هذا الفصل الضوء على العناصر التي تؤدي إلى حدوث اختلافات في أساليب التواصل بين الأشخاص، وهذه الاختلافات مهمة للغاية؛ لأنه إذا كان المرسل والمتلقي لا يفهم أحدهما الآخر، فقد يكون ذلك عائقًا يحول دون التواصل بينهما. وفي المثال السابق، لم يفهم المرؤوسون سبب تعليق الضابط على درجة حرارة الجو، لذلك لم يسمعوا أنه يريد منهم اتخاذ إجراء.

أساليب اتخاذ القرار

يتمثل أساس معظم عمليات التواصل، كما ذكرنا من قبل، في اتخاذ قرار بكيفية، وماهية، والوقت الذي يجب فيه مشاركة معلوماتك، ويمكن أن يساعدنا النظر إلى الاختلافات الفردية في أسلوب القرار في فهم كيف يرى المرسلون والمستقبلون المعلومات التي يتم إيصالها.

ويستند الإطار المعين لتحديد أساليب اتخاذ القرار إلى نموذج مفاهيمي تم تطويره في الأصل من قبل "مايكل جيه. درايفر"، ثم قام كل من "مايكل جيه. درايفر" و"كينيث بروسو" بتعريفه؛ ويطلق عليه نموذج أسلوب درايفر لاتخاذ القرار، وهو يعرض كيف يتخذ الأشخاص القرارات من خلال مستويين، هما: مقدار المعلومات التي تُستخدم عند اتخاذ القرارات، وعدد البدائل التي يضعها الشخص في اعتباره عند اتخاذ القرار.

استخدام المعلومات

يختلف الأشخاص اختلافًا كبيرًا في كمية المعلومات التي يستخدمونها في عملية اتخاذ القرارات، فبعض الأشخاص يتوصلون إلى الاستنتاجات استنادًا إلى حقائق قليلة جدًّا، في حين يسعى البعض الآخر إلى جمع كميات كبيرة من المعلومات، ودراستها من أجل التوصل إلى الاستنتاجات، وأولئك الذين يستخدمون كميات قليلة من المعلومات يطلق عليهم "مكتفون"، ويعني مصطلح مكتفٍ من يستخدم معلومات قليلة للتوصل إلى قرار "جيد بما يكفي".

وعكس الأشخاص المكتفين، هم الأشخاص المبالغون في الدقة، أي الأشخاص الذين يضعون الكثير من المعلومات في الاعتبار قبل اتخاذ أي قرار.

ووفقًا لـ"درايفر" و"بروسو": "فإن المكتفين على علم بأن هناك مزيدًا من المعلومات التي يمكنهم وضعها في الاعتبار، ولكنهم يميلون إلى متابعة الأمور كما هي، فهم يفضلون المضي قدمًا فيما يفعلونه، بدلًا من ‘التحليل المبالغ للأمور’، وعلى النقيض تمامًا من هذا يكون المبالغون في الدقة؛ فهم يريدون أن يتأكدوا أنهم قد نظروا في كل الحقائق ذات الصلة، وأنه لم تفتهم أية تفاصيل مهمة، مهما كانت غير ملحوظة. فاهتمامهم هو التوصل إلى حل يتسم بالجودة العالية، أو تعلُّم شيء جديد ومهم".

الآن دعنا نتخيل محادثة بين شخص مبالغ في الدقة وآخر مكتفٍ، وهما زوجان يخططان لقضاء إجازة.

شيريل: "عزيزي، هلا جلست معي، وتساعدني على التخطيط لإجازتنا الصيفية؟ لست متأكدة مما إذا كان ينبغي لنا القيام برحلة بحرية، أو الذهاب إلى منتجع شامل. وإذا قررنا ذلك، فإلى أين نذهب؟ هل نذهب إلى هاواي

مرة أخرى، أم نذهب إلى أوروبا هذه المرة؟ دعنا نلقِ نظرة على بعض مواقع تقييم السفر، والحصول على بعض المعلومات، سأضع منشورًا على موقع فيسبوك لمعرفة الأماكن التي ذهب إليها أصدقائي في الإجازة".

إد: "الرحلة البحرية ستكون جيدة، أو الذهاب إلى منتجع، فأنا لا أريد حقًّا الذهاب إلى هاواي مرة أخرى، فدعينا نسافر إلى أوروبا. اعثري على بعض الوجهات الجيدة، ثم نتحدث لاحقًا".

من الواضح جدًّا أن "شيريل" شخص مبالغ في الدقة، فهي تريد أن تضع في اعتبارها أكبر قدر ممكن من المعلومات عند اتخاذ القرار، أما "إد"، فهو شخص مكتفٍ؛ حيث إنه لا يهتم باختيار الخيار الأفضل، ويشعر بأنه أيًّا كان ما يفعله، ما دام ليس في العمل، وسيكون مع عائلته، فسيصبح سعيدًا.

تخيل كيف يمكن لهذه المحادثة أن تسوء، قد تجن "شيريل"؛ لأن "إد" لم يرغب في الاستماع إلى جميع الخيارات والبدائل المختلفة، وربما تفسر ما قاله بأنه غير متحمس للرحلة، أو أنه لا يهتم بها.

أو قد يعتقد "إد" أن "شيريل" شخص يحلل كل شيء بشكل مبالغ فيه، وتقوم بتبديد الوقت في الحصول على الكثير من المعلومات، وأن بإمكانه التوقف عن الاستماع إليها؛ لأنها ستعرض جميع الخيارات المختلفة؛ لأنه، من وجهة نظره، لم يكن بحاجة إلى سماع كل هذه الاحتمالات.

ونتيجة ذلك، فهو لا يستمع إليها؛ إنها حانقة ومندفعة للغاية، وهو مشوش، ولهذا السبب يعد فهم أساليب اتخاذ القرار أمرًا مهمًّا جدًّا في عملية التواصل!

التركيز

كما ذكرنا، يستخدم نموذج درايفر لأساليب اتخاذ القرار أيضًا التركيز بوصفه أحد أبعاد كيفية اتخاذ الأشخاص القرارات، فهم يميلون إلى أن يكونوا على أحد طرفي النقيض، عندما يتعلق الأمر بالتركيز، ويركز الأشخاص "أحاديو التركيز"، على إيجاد الحل الأفضل، في حين يميل الأشخاص "متعددو التركيز" إلى رؤية حلول أو خيارات مختلفة جذابة بالقدر نفسه.

يقول "درايفر" و"بروسو":

> يميل صنَّاع القرار أحاديو التركيز إلى امتلاكهم آراء قوية جدًّا بشأن كيفية إنجاز الأمور، وعادة ما يكون لديهم معيار محدد للغاية في مواجهة أي موقف، مثل التكلفة أو الجودة أو النزاهة، حيث سيقومون بتقييم أي حل محتمل؛ لذلك عادة ما يجدون حلًّا يتوافق بشكل أفضل مع معاييرهم أو هدفهم.
>
> ومن ناحية أخرى، يستخدم المفكرون متعددو التركيز العديد من المعايير لتقييم الحلول المحتملة، فهم يميلون إلى أن يكون لديهم العديد من

الأهداف، لذلك بينما قد يلائم أحد الحلول بعض المعايير بشكل جيد، فإن مسارًا آخر للعمل قد يناسب المعايير الأخرى بشكل أفضل. ومن ثم، فهم أكثر تقبلًا للبدائل، ويعتمدون كثيرًا على التفكير الشرطي؛ فطريقة التفكير تلك تجعل صنَّاع القرار أحاديي التركيز يضلون الطريق، وسيبدو الأمر، بالنسبة إليهم، كما لو أن شركاءهم متعددي التركيز مرتبكون، أو لا يتحلَّون بالعزيمة، أو يفتقرون إلى القيم، أو ببساطة "ضعيفون". وعلى الجانب الآخر، فإن وجهات النظر القوية والمركزة بشكل كبير الخاصة بالأشخاص أحاديي التركيز سينظر إليها المفكرون متعددو التركيز باعتبارها جامدة، وضيقة، وغير متماسكة، وقاطعة. وعندما يتفاقم التوتر، يستخدمون أوصافًا قليلة بدلًا من الأوصاف شديدة الدقة والحيوية!

الأساليب الأساسية الأربعة

ونتيجة ذلك، وباستخدام كلا البعدين، ستوجد لدينا أربع مجموعات محتملة:

الأشخاص بالغو الدقة أحاديو التركيز: وهم الأشخاص الذين يتخذون قرارات دقيقة وبطيئة، استنادًا إلى الكثير من المعلومات والتحليلات. فهم يريدون العثور على أفضل حل ممكن للمشكلة، ويطلق عليهم الأشخاص المنظمون.

الأشخاص بالغو الدقة متعددو التركيز: وهم الأشخاص الذين يستخدمون الكثير من المعلومات، ويساعدهم التفكير في الكثير من الخيارات، ويعد صنع القرار بالنسبة إليهم عملية، وليس حدثًا فريدًا. ويطلق عليهم الأشخاص المتكاملون.

الأشخاص المكتفون أحاديو التركيز: وهم الأشخاص الذين يستخدمون القليل من المعلومات للتوصل سريعًا إلى قرار واضح عن مسار العمل، ويطلق عليهم الحاسمون.

الأشخاص المكتفون متعددو التركيز: وهم الأشخاص الذين يتمتعون بأساليب تفكير مرنة للغاية، وينظرون إلى أي جزء من المعلومات باعتبار أن له تفسيرات وتبعات مختلفة. وإذا لم ينجح الإجراء الذي يختارونه، فسينتقلون سريعًا إلى إجراء آخر، ويطلق عليهم الأشخاص المرنون.

ومن بين بعض العبارات التالية انظر إذا كان يمكنك معرفة أي أسلوب يتبناه المتحدث.

أ: "الحياة أقصر من أن أبدد الوقت هكذا، قل فقط ما تريد أن تقوله، وأنهِ الأمر، ولا تمدني بجميع التفاصيل، فقط أخبرني بما أريد معرفته".

ب: "لا جدوى من الجدال في هذا الموضوع، فكل شيء جيد، وإذا لم ينجح الأمر، فسنجد بديلًا؛ لذا اهدأ قليلًا".

ج: "ليست هناك حاجة إلى التسرع في الحكم خلال هذا الموقف، وإذا كان هناك شيء ما يستحق القيام به، فيجب أن يتم بشكل صحيح، فدعنا نتمهل قليلًا، ونأخذ وقتنا، ونتأكد أننا نتخذ القرار الأفضل".

د: "لديَّ رأي، ولكن أود أن أسمع رأي كل شخص آخر، دعونا نرَ إذا كان يمكننا التوصل إلى حل مبتكر وخلاق أم لا".

هل يمكنك معرفة أي أسلوب اتبعه قائل كل عبارة؟ الإجابة في أسفل الصفحة **

فكِّر في الأشخاص الذين في حياتك، أي منهم ينتمي إلى تلك الأساليب المختلفة؟ وإلى أي أسلوب تنتمي أنت؟

الأسلوب الذي يفرضه عليك الدور مقابل أسلوبك الطبيعي

هناك عامل آخر في النموذج يؤثر في الأسلوب الذي يظهره الشخص عند اتخاذ القرارات، والقيام بعملية التواصل.

يميل الأشخاص إلى التصرف بشكل مختلف عن تصرفاتهم في حياتهم الخاصة، عندما يكونون أمام العامة. وبالعودة إلى مثال الفصل السابق، عندما كانت "كاري" تريد ترك عملها، فإنها كانت تستخدم أسلوبًا مختلفًا مع رئيسها مقارنة بأسلوبها مع صديقتها المقربة، وتسمى هذه الاختلافات الأسلوب الذي يفرضه عليك الدور وأسلوبك الطبيعي.

وعندما يدرك الأفراد أنهم بحاجة إلى تقديم صورة إيجابية، كما هي الحال في مقابلات العمل، وإلقاء الخطب، أو مقابلة الأصهار للمرة الأولى، فإنهم يميلون إلى التصرف بطريقة مناسبة للدور، حيث يتصرف الشخص بالطريقة التي يعتقد أنه من المفترض أن يتصرف بها، وليس بالضرورة التصرف بأسلوبه الطبيعي.

عندما يكون الشخص أقل وعيًا بطريقة تفكيره أو تصرفه، فإنه يستخدم أسلوبه الطبيعي أمام الآخرين، ويكون الشخص "الحقيقي" الذي عليه، وليس الشخص الذي يظهر أمام العامة.

يختلف الأمر مع الأصدقاء

هناك مشهد كلاسيكي في فيلم *Grease*، حيث يقابل "داني زوكو" حبيبته "ساندي أولسون" مصادفة، وذلك بفضل صديقتهما المشتركة "ريزو".

ريزو: "مرحبًا زوكو! لديَّ مفاجأة لك".

داني: "حقًّا؟".
ريزو (يضحك ضحكة خافتة): "نعم".
داني (يفاجأ بوجود ساندي أمامه): "ساندي!"
ساندي: "داني!".
داني: "ما - ماذا تفعلين هنا؟ ظننت أنك ستعودين إلى أستراليا؟".
ساندي: "كنا سنفعل، ولكننا غيرنا خططنا!".

حدَّق أصدقاء "داني" إليه باستغراب بسبب طريقة حديثه؛ ما جعله يغير لهجة حديثه، ويتظاهر بأنه لا يهتم.

انتقل "داني" بعد ذلك من أسلوبه الطبيعي - "داني" الحقيقي، الذي تسعده حقًّا رؤية "ساندي" - إلى أسلوب الدور المفروض عليه - "داني" الذي يشعر بأنه "ينبغي" له أن يظهر صلابة أمام أصدقائه.

داني: "رائع! استمتعي بوقتك، أو أيًّا كان".
ساندي: "داني؟".
داني: "هذا اسمي، فلا تستخدميه كثيرًا".
ساندي: "ماذا بك؟".
داني: "ماذا بي يا عزيزتي، ماذا بك أنت؟".
ساندي: "ماذا حدث لداني زوكو الذي قابلته على الشاطئ؟".
داني: "لا أعرف، ربما هناك اثنان مني، لماذا لا تقومين بالإعلان عن شخص مفقود؟ أو ابحثي عنه في الدليل، أنا لا أعرف".
ساندي: "أنت شخص مزيف ومصطنع، ليتني لم أقابلك قط!".

يمكنك أن ترى من خلال هذا الحوار كيف يمنع فهم الأسلوب الطبيعي والأسلوب الذي يفرضه عليك الدور، الكثير من الصراع، فإذا كانت "ساندي" قادرة على رؤية أن "داني" اضطر إلى ارتداء قناع "الشاب الصارم" أمام أصدقائه، لما تعاملت مع الأمر بشكل شخصي، وإذا استوعب "داني" الفرق بين الأسلوب الذي يفرضه عليه الدور والأسلوب الطبيعي، لوجد طريقة لإخبار "ساندي" بأنه سعيد حقًّا برؤيتها. وفي الواقع، إن بقية الفيلم تدور حول الأسلوب الذي يفرضه عليك الدور، والأسلوب الطبيعي الخاص بالتواصل.

لقد تناول هذا الفصل بعض اختلافات أساليب التواصل بين الأشخاص، التي تؤثر في تقريرنا كيفية وماهية والوقت الذي نقرر فيه مشاركة المعلومات، وقد يتسبب عدم التوافق بين الأشخاص في حدوث سوء فهم خطير يؤدي إلى حدوث الصراع، وسيعرض الجزء الثالث من هذا الكتاب لأنواع مختلفة من مشكلات التواصل، كما سيوضح طرق الحد منها.

فكّر كرجل حكيم، وتواصل بلغة العامة.

— ويليام بتلر ييتس

---

* قصة مقتبسة من كتاب المؤلفة ديبورا تانين، *Talking from 9 to 5: Women and Men at Work (New York: William Morrow، 1990)،87*

*** أ: الحاسم ، ب: المرن ، ج: المنظم ، د: المتكامل.

سجل الاستماع،الجزء الثاني

إطارات المرسل

في ورقة بيضاء أخرى، أو في دفتر ملاحظاتك، أجب عن الأسئلة التالية:

1. صف تجربة مررت بها عندما كان أحد الأشخاص يتواصل معك بإطار متحيز لوجهة نظره، فهل تمكنت من إدراك الأمر بوضوح في ذلك الوقت؟
2. من الشخص الذي تعرفه، ويميل إلى التواصل باستخدام الإطار نفسه الذي تستخدمه في أغلب الأحيان؟ كيف يتشابه إطاراكما؟
3. من الشخص الأكثر صعوبة في التواصل معه في حياتك؟
4. صف موقفًا قال فيه أحدهم شيئًا ما أثار غضبك.
5. في اعتقادك ما السبب الذي جعله يتصرف بهذه الطريقة؟
6. الآن فنِّد هذا السبب، إذا قلت: "لأنه كان أنانيًّا"، فعليك أن تقول عكس ذلك: "إنه **لم** يكن أنانيًّا". ثم دوِّن الافتراض العكسي.
7. اسأل نفسك: "في أية ظروف يمكن أن يكون الافتراض العكسي صحيحًا؟".

تشفير الرسالة

عند تشفير الرسالة، يقرر المرسل المعلومات التي يريد إرسالها.

1. عليك أن توصل الرسالة التالية إلى أشخاص معينين: "سأنتقل إلى ولاية أخرى الشهر المقبل"، فكيف يمكنك تشفير هذه الرسالة بشكل مختلف لكل من هؤلاء الأشخاص؟
   أ. لوالديك أو الأسرة الكبيرة
   ب. مديرك
   ج. صديقك المقرب
   د. أطفالك

هـ . على موقع فيسبوك، ووسائل التواصل الاجتماعي

2. صف وقتًا أثرت فيه العوامل التالية في كيفية قيام شخص ما بتشفير رسالة إليك.
   أ. تفاوت السلطة
   ب. الاختلافات الثقافية
   ج. الاختلافات الشخصية

العوامل البيئية في تشفير الرسالة

الضغط البيئي هو مصطلح يشير إلى كمية الضغوط التي يتعرض لها الشخص.

1. تذكَّر وقتًا دخلت فيه إلى الغرفة، واستشعرت على الفور حالة مزاجية، أو "أجواء" معينة مسيطرة على الغرفة. فماذا حدث؟

2. شفِّر الرسائل التالية على أساس الضغوط البيئية المختلفة.
   أ. أخبر شخصًا بأن ينعطف يسارًا في شارع ليس به أحد.
   ب. أخبر شخصًا بأن ينعطف يسارًا من الحارة اليمنى في أثناء حركة المرور الكثيفة.
   ج. قم بالرد على شخص يقاطع عملك الذي يجب عليك تقديمه خلال فترة زمنية محددة.
   د. قم بالرد على شخص يقاطع ما تقوم به في أثناء عملك في الساعة 4:45 يوم الخميس.

أساليب اتخاذ القرار

يعني مصطلح "مكتفٍ" استخدام معلومات قليلة للتوصل إلى قرار "جيد بشكل كافٍ".
المبالغون في الدقة هم الأشخاص الذين يأخذون الكثير من المعلومات بعين الاعتبار قبل اتخاذ أي قرار.

في ورقة أخرى، أو في دفتر ملاحظاتك، أجب عن الأسئلة التالية:

1. من الذي يعد ممن تعرفهم شخصًا مكتفيًا؟

2. وأيهم يعد شخصًا مبالِغًا في الدقة؟

3. وأي من النوعين تعد أنت؟

4. أعطِ مثالًا على الوقت الذي أظهرت فيه كل نوع من استخدام المعلومات.

يركز الأشخاص "أحاديو التركيز" على الوصول إلى أفضل حل ممكن، بينما يميل الأشخاص "متعددو التركيز" إلى النظر إلى الحلول والخيارات المختلفة الجذابة بالقدر نفسه.

5. هل تميل إلى أن تكون شخصًا أحادي التركيز أم متعدد التركيز؟

6. صف موقفًا كنت تعارض فيه شخصًا لديه نمط تركيز آخر. هل ساعدتك معرفة هذه المعلومات على التخفيف من حدة النزاع؟ وكيف؟

الأساليب الأربعة

الشخص المنظم: هو الشخص الذي يتخذ قرارات دقيقة وبطيئة بناءً على الكثير من المعلومات والتحليلات.

الشخص المتكامل: هو الشخص الذي يستخدم الكثير من المعلومات، ويساعده التفكير في الكثير من الخيارات.

الشخص الحاسم: هو الشخص الذي يستخدم كمية قليلة من المعلومات للتوصل سريعًا إلى قرار واضح عن مسار العمل.

الشخص المرن: هو الشخص الذي لديه أساليب تفكير متقنة للغاية، ويستخدم كمية قليلة من المعلومات بطرق مختلفة.

1. صف خيارًا مهنيًّا نموذجيًّا لكل من الأساليب الأربعة. (انظر إجابات العينة في الهامش، على الرغم من أنها ليست فقط الإجابات الصحيحة). ***

المنظم
المتكامل
الحاسم
المرن

الأسلوب الذي يفرضه عليك الدور: هو التصرف بالطريقة التي تعتقد أنك يجب أن تتصرف بها في موقف معين.

أسلوبك الطبيعي: هو التصرف بطبيعتك المعتادة.

2. أوضح ما إذا كنت ستتصرف بالأسلوب الذي يفرضه عليك الدور، أو وفقًا لأسلوبك الطبيعي في المواقف التالية: .أ اجتماع الآباء والمعلمين.
.ب مشاهدة فيلم في المنزل مع صديقك المقرب.
.ج خلال دورة تدريب على استخدام الكمبيوتر في العمل.
.د بعد انتهاء درس تدريب الكمبيوتر، وقضاء بعض الوقت المرح مع زملائك في العمل.

*** أ. محاسب، مهندس. ب. كاتب، عالم. ج. جراح، طيار مقاتل. د. معالج ، معلم.

الجزء الثالث: أنت لا تستمع! مشكلات التواصل

7. الصراع

لن يسهب أي شخص في الحديث على الملأ؛ إذا علم كم مرة أساء المستمعون فهم ما قاله.

— يوهان فولفجانج فون جوته

كانت "إليزابيث" تشعر بالإثارة؛ حيث قررت أخيرًا هي وخطيبها "آندي"، بعد عام ونصف العام من خطبتهما، الذهاب في رحلة خلال عطلة نهاية الأسبوع بمفردهما، ولدى "آندي" ثلاثة أطفال من زواج سابق، وهو يشارك زوجته السابقة "ميشيل" حضانتهم، وبسبب مواعيد عملهما الكثيرة، وذهاب الأولاد إلى منزل "آندي" في نهاية كل أسبوع، لم يكن لدى "إليزابيث" و"آندي" الوقت الكافي لقضائه بمفردهما.

أتى مساء الخميس، فوقفت "إليزابيث" أمام خزانة ملابسها لتحدد الملابس التي ستأخذها معها، وعندما رن هاتفها، ورأت أن "آندي" هو المتصل.

قالت "إليزابيث": "مرحبًا يا عزيزي، أنا متحمسة للغاية لعطلة نهاية الأسبوع، وقد بدأت من فوري إعداد الحقيبة".

رد عليها قائلًا: "مرحبًا، وهذا هو سبب اتصالي بك".

دق قلب "إليزابيث"، وبدأت معدتها تُعتصر، فقد شعرت بنبرة غريبة في صوت "آندي"، وقالت بريبة: "ماذا حدث؟".

أجابها "آندي": "حسنًا، أنت تعلمين أنه كان من المفترض أن أقضي هذه العطلة مع أبنائي ولكنهم سيذهبون في رحلة، أليس كذلك؟".

قالت: "بلى...".

رد "آندي": "حسنًا، إن رحلة التزلج التي كانوا سيذهبون إليها مع أبناء عمومتهم قد تم إلغاؤها، وأعتقد أن والدتهم قد أصيبت بالإنفلونزا أو بشيء من هذا القبيل؛ لذلك... سيقضي الأطفال معي عطلة هذا الأسبوع".

قالت له "إليزابيث": "ألا يمكنك الاتصال بـ ميشيل ومعرفة ما إذا كان يمكنها أن تأخذهم تلك العطلة؟ **فهي** والدتهم قبل كل شيء"، وبدأت "إليزابيث" تشعر بالانزعاج الشديد، فقد كان من المفترض أن يقضيا تلك العطلة **معًا**!

رد "آندي" قائلًا: "لا أعتقد حقًّا أن بإمكاني القيام بذلك، فأنت تعرفين أنني اضطررت إلى الذهاب إلى المحكمة لزيادة مدة حضانة الأطفال، فلا يمكنني الآن أن أطلب منها أخذهم".

امتلأت عينا "إليزابيث" بالدموع، وعلى الرغم من أنها تعرف أنه يجب أن تكون لطيفة ومتقبلة للأمر، لكنها كانت تشعر بخيبة أمل كبيرة، لدرجة أنها لا تستطيع كبح التهكم في نبرة صوتها، فقالت له: "لا، بالطبع لا، فأنت لا تجرؤ على مطالبة **زوجتك السابقة** بالجلوس مع أطفالها. وبدلًا من ذلك، تطلب **مني** أن نؤجل قضاء وقتنا معًا؛ حتى يتمكن الأطفال من الجلوس في المنزل، ولعب ألعاب الفيديو طوال عطلة نهاية الأسبوع".

قال "آندي": "ماذا لو ذهبنا جميعًا إلى مكان ما معًا؟ يمكن أن نذهب للتزلج. أعرف أن تلك ليست العطلة التي تتمنينها، ولكن لا يزال بإمكاننا قضاء بعض الوقت معًا، بينما الأطفال...".

قاطعت "إليزابيث" حديثه قائلة: "كلا، لن أفعل ذلك، فلن أجلس في مقصورة ضيقة مع ثلاثة أطفال، وأطلق على هذا عطلة نهاية أسبوع رومانسية، اذهبوا أنتم دوني".

بدأ "آندي" يستشيط غضبًا، ثم قال لها: "حسنًا، لقد كنتِ تعرفين منذ بداية علاقتنا أنني لديَّ أطفال، ولقد أوضحت لك من قبل أن الأولوية ستكون لأطفالي، أنا آسف، ولكن كل هذا ليس خطئي، فإذا كان هذا ما تريدينه فلا بأس، سأذهب مع الأطفال للتزلج، وأنت مرحب بك للقدوم معنا، إن كنت تريدين ذلك. على كل حال أتمنى أن تأتي معنا، ولكن في النهاية هذا قرارك".

ردت عليه "إليزابيث": "أنا لا أفهم لماذا تضع ميشيل دائمًا قبلي، فأنا خطيبتك... أعتقد أنك لا تريد أن تخبر الجميع بمدى أهمية علاقتنا، أو ربما بالفعل لا تمثل علاقتنا أية أهمية بالنسبة إليك، فأنا بحاجة إلى بعض الوقت للتفكير فيما إذا كانت هذه العلاقة مناسبة لي، يجب عليَّ إنهاء المكالمة الآن".

أنهت "إليزابيث" المكالمة، وبقي كل منهما يحدِّق إلى هاتفه، مستاءً من السرعة التي تحولت بها المحادثة إلى جدال يهدد العلاقة بينهما.

إن الخلافات أمر وارد في كل أنواع العلاقات تقريبًا، وتتسبب مشكلات التواصل ومعوقاته في هدم العلاقات، بداية من العلاقات الحميمة حتى العلاقات المهنية، وسيعرض هذا الفصل كيفية تطور الخلاف، وكيف يمكن لمهارات الاستماع الفعالة منع الخلافات بين الأشخاص في العلاقات وتسويتها.

الرسائل المتضاربة

بغض النظر عن محتوى المحادثة، أو المرسل، أو المتلقي، أو البيئة، تنجم الخلافات في العلاقات الشخصية نتيجة حدوث مشكلات في التواصل بين شخصين، وتتفاقم تلك الخلافات عندما تكون هناك مشاعر قوية من كلا الطرفين.

تنجم الخلافات في العلاقات الشخصية نتيجة حدوث خلل في التواصل بين شخصين.

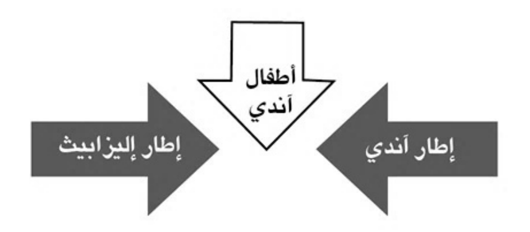
وفي السيناريو المذكور سابقًا، كان على "آندي" إيصال بعض الأخبار إلى "إليزابيث"، وإليك إيضاحًا لعملية التواصل تلك بعناصرها الأساسية.



يمكننا أن نرى أن الرسالة في حد ذاتها لا تسبب أي خلاف، فهي مجرد جملة تحمل خبرًا مفاده أن الأطفال سيمكثون مع "آندي" في نهاية هذا الأسبوع.

وينجم الخلاف نتيجة اختلاف الأطر التي يمتلكها كل شخص بشأن الرسالة، وفي المثال يتمثل إطار "آندي" في أنه بسبب وجود أطفاله بشكل غير متوقع في عطلة نهاية الأسبوع، يمكن له ولـ"إليزابيث" إيجاد خطة بديلة تسمح لهم جميعًا بقضاء العطلة معًا، بينما يتمثل إطار "إليزابيث" في أن مجيء أطفال "آندي" في عطلة نهاية الأسبوع سيغير الخطة التي تم الترتيب لها جيدًا.

وإليك تمثيلًا لهذا الموقف.



عندما ننظر إلى ذلك التمثيل بصريًّا، فمن السهل أن نرى كيف يمكن أن يثير الموقف مشاعر قوية لدى كلا الطرفين، حيث إن "آندي" مثله مثل معظم الآباء يشعر بالولاء القوي لأطفاله، وإذا شعر بأن هناك من يحاول أن يحول بينه وبينهم، فسيصبح أكثر دفاعية وعاطفية.

أما "إليزابيث" فهي تريد أن تشعر بأنها مهمة بالنسبة إلى "آندي"، وعلى الرغم من أنها تعرف جيدًا أنه يحب أطفاله، فهي ترى أن الأطفال يحولون بينه وبينها.

مراحل الصراع

يتطور الخلاف على مراحل، وعادة ما يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير، ويتضمن التحكم في الخلاف تحديد كيف يحدث الخلاف ومتى في المقام الأول.

في عام 1967، قدَّم الباحث "لو بوندي" نموذجًا للصراع في داخل المؤسسات، يحدد فيه خمس مراحل للصراع.

1. **مرحلة الصراع الكامن:** احتمالية حدوث الصراع.
2. **مرحلة إدراك الصراع:** هذا هو الجانب المعرفي الذي قد يدرك فيه أحد الطرفين أو كلاهما وجود صراع.
3. **مرحلة الشعور بالصراع:** هذا هو الجانب "الشعوري" بالصراع، حيث يبدأ الطرفان الشعور بالضيق.
4. **مرحلة إظهار الصراع:** هذا هو الجانب السلوكي للصراع، ويتمثل في العداء، أو الجدال، أو المشاجرة الجسدية.
5. **مرحلة مترتبات الصراع وآثاره:** تتضمن آثار الصراع.

إليك كيفية تطبيق هذه المراحل على السيناريو المذكور أعلاه.

مرحلة الصراع الكامن: عندما اتصل "آندي" بـ"إليزابيث" ليخبرها بأن أطفاله سيمكثون معه هذه العطلة، تعطلت بذلك خططهما، ومن ثم خلق هذا احتمالية وجود صراع بينهما.

مرحلة إدراك الصراع: فور تمييز " إليزابيث" تغير نغمة "آندي" في الحديث، بدأت تدرك حدوث صراع.

مرحلة الشعور بالصراع: بعد سماع "إليزابيث" رسالة "آندي"، بدأت تشعر بالانزعاج.

مرحلة إظهار الصراع: بدأ الاثنان الجدال، لاحظ أن إظهار الصراع قد يبدأ بشكل عكسيٍّ: حيث بدأ "آندي" إدراك أن "إليزابيث" غاضبة، ومن ثم شعر هو بالغضب من إظهارها للصراع، وبدأ بعد ذلك إظهار الصراع بنفسه من خلال الإشارة إلى أنه سيخرج هو والأطفال في نهاية الأسبوع دونها.

مرحلة مترتبات الصراع وآثاره: يتمثل تأثير ذلك الصراع في أن كلًّا من "آندي" "وإليزابيث" سيعيدان تقييم العلاقة كلها، ويفكران في الانفصال.

تراكمات الصراع الكامن

صراع عطلة نهاية الأسبوع هذا بخاصة، لم ينشأ في عزلة، فقد كان "آندي" و"إليزابيث" معًا طيلة عام ونصف العام، وكلما زاد عدد التجارب التي اكتسبها كل شخص من مشكلات التواصل السابقة (سواء أكان في هذه العلاقة أم في علاقات أخرى)، زادت احتمالية تحول الصراع الكامن إلى صراع ظاهر.

كلما زاد عدد التجارب التي اكتسبها كل شخص من مشكلات التواصل السابقة، زادت احتمالية تحول الصراع الكامن إلى صراع ظاهر.

وعلى سبيل المثال: كان "آندي" وزوجته السابقة "ميشيل" يتجادلان بشأن الأطفال منذ زواجهما، وقد انتهى من فوره من معركة قضائية مريرة طالت في المحكمة؛ لذلك فهو يذكِّر "إليزابيث" بهذا الأمر في المحادثة.

في حين قضت "إليزابيث" سنة ونصف السنة تعاني انشغال خطيبها وغضبه الدائم بسبب المعارك القضائية التي خاضها ضد زوجته السابقة في المحكمة لحضانة الأطفال، فعطلة نهاية الأسبوع تلك لم تكن المرة الأولى التي يتم فيها تأجيل احتياجات "إليزابيث" بسبب "ميشيل".

المراحل الثلاث لحل الصراع

يقدم الدكتور "توم روسك"، في كتابه *The Power of Ethical Persuasion*، نموذجًا من ثلاث مراحل لحلِّ الخلاف، وهى:

المرحلة الأولى: معرفة وجهة نظر الشخص الآخر.
المرحلة الثانية: شرح وجهة نظرك.
المرحلة الثالثة: إيجاد الحلول.

وإليك المزيد عن كل مرحلة من المراحل الثلاث.

المرحلة الأولى: معرفة وجهة نظر الشخص الآخر

ستلاحظ أن هذه المرحلة تأتي **قبل** المرحلة التي تشرح فيها وجهة نظرك الخاصة، وهذا هو الخطأ الذي يرتكبه الكثير من الأشخاص في مواقف الصراع، حيث نقضي الكثير من الوقت في محاولة جعل الشخص الآخر يستمع إلى وجهة نظرنا، كما نفشل في معرفة وجهة نظره.

ومرة أخرى، يتعلق الأمر بالأطر وتعلم كيفية تحويلها، وعليك أن تكون قادرًا على الخروج من إطارك الخاص، واستكشاف إطار الشخص الآخر.

ويعرض الدكتور "روسك" سبع خطوات لمعرفة وجهة نظر الشخص الآخر.

1. اجعل هدفك المباشر هو التفاهم المتبادل، وليس حل المشكلة.
2. احرص على إثارة أفكار الشخص الآخر، ومشاعره، ورغباته المتعلقة بالموضوع المطروح.
3. اطلب مساعدة الشخص الآخر لكي تفهم وجهة نظره بشكل صحيح، وحاول ألا تدافع أو تعارض.
4. أعد عرض وجهة نظر الشخص الآخر، ولكن بطريقتك؛ حتى تظهر له أنك تفهم ما يقوله.
5. اطلب من الشخص الآخر تصحيح فهمك، واستمر في ذكر وجهة نظره.
6. أعد ذكر وجهة نظرك فقط للحفاظ على سير الأمور.

7. كرر الخطوات من 1 إلى 6 حتى يقر الشخص الآخر دون أية تحفظات بأنك تفهمت وجهة نظره.

نقضي الكثير من الوقت في محاولة جعل الشخص الآخر يستمع إلى وجهة نظرنا، كما نفشل في معرفة وجهة نظره.

المرحلة الثانية: شرح وجهة نظرك

بعد أن تستمع إلى وجهة نظر الشخص الآخر بشكل كامل، وتحدد إطاره، يمكنك حينها التركيز على شرح وجهة نظرك الشخصية؛ لأنك إذا حاولت توضيح وجهة نظرك أولًا، فسيشعر الشخص الآخر بأنه لن يتم الاستماع إليه، وفي المقابل لن يتمكن من سماعك.

وإليك خمس خطوات لشرح وجهة نظرك:

1. اطلب أن يتم سماعك جيدًا في المقابل.
2. ابدأ بتوضيح مدى تأثير أفكار الشخص الآخر ومشاعره فيك.
3. تجنب لوم الشخص الآخر والدفاع عن نفسك قدر الإمكان.
4. اشرح بشكل دقيق أفكارك ورغباتك ومشاعرك باعتبارها الحقيقة التي تتعلق بك وحدك، وليست الحقيقة المطلقة.
5. اطلب إعادة صياغة وجهة نظرك - وتصحيح أية معلومات غير دقيقة - إذا لزم الأمر.
6. استعرض وجهة نظرك الخاصة.

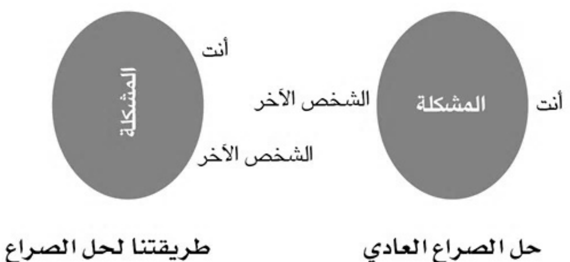
بعد أن تستمع إلى وجهة نظر الشخص الآخر بشكل كامل وتحدد إطاره، يمكنك حينها التركيز على شرح وجهة نظرك الشخصية.

المرحلة الثالثة: إيجاد الحلول.

بمجرد أن يستمع كل منكما إلى الآخر بكلٍ جوارحه، فإنكما تكونان على استعداد لاستكشاف خيارات من أجل إيجاد حلٍّ.
وتتمثل الطريقة الوحيدة في القيام بذلك في تصور أن كلًّا منكما يجلس إلى طرفي طاولة، وفي المنتصف بينكما توجد ورقة تمثل المشكلة أو الخلاف.

وفي مواقف الخلاف العادية، يركز كل طرف على جذب الورقة إلى جانبه من الطاولة: "سنقضي عطلة نهاية الأسبوع بمفردنا"، "سنحضر الأطفال معنا".

أما في هذا النموذج، فعلى النقيض من ذلك، سيذهب الطرفان إلى الجانب نفسه من الطاولة، وينظران إلى الورقة معًا، ويحلان المشكلة بشكل تعاوني، بدلًا من النزاع فيمن يجذب الورقة إلى جانبه.



فالخلاف يقل عندما يكون كل منكما في الجانب نفسه، ويركز على المشكلة التي يتعين حلها، وبالطبع يبدأ كل شيء بالاستماع الجيد.

وإليك بعض النصائح لإيجاد الحلول.

1. أكد تفهمك المتبادل، وأكد كذلك استعدادك للنظر إلى خيارات الحل.
2. اطرح خيارات متعددة.
3. إذا لم يكن الحل المتفق عليه واضحًا بعد، فجرِّب أحد الخيارات التالية أو أكثر:

- استقطع وقتًا لإعادة النظر، والتشاور، وتبادل المقترحات، وإعادة الاجتماع.
- وافق على التحكيم المحايد، أو الوساطة، أو المشورة.
- توصل إلى حل وسط بين الحلول البديلة.
- احرص على المناوبة بين الحلول البديلة.
- وافق (بشكل مؤقت) بمجرد أن يتم النظر إلى موقفك بدقة واحترام.
- افرض قوة موقفك بعد النظر بدقة وباحترام إلى موقف الشخص الآخر.
- وافق على الخلاف الذي بينك وبين الشخص الآخر، ولكن استمر في احترامه، ثم إذا أمكنك، اذهبا في طرق منفصلة لحل تلك المشكلة.

إعادة النظر في سيناريو "آندي" و"إليزابيث"

دعنا نعِد النظر في سيناريو "آندي" و"إليزابيث"، ونطبِّق ما تعلمناه في هذا الفصل.

وإليك المحادثة مرة أخرى، إلى النقطة التي تحوَّل فيها الصراع من كونه كامنًا إلى ظاهر.

أتى مساء الخميس، فوقفت "إليزابيث" أمام خزانة ملابسها، لتحدد الملابس التي ستأخذها معها، وعندما رن هاتفها، ورأت أن "آندي" هو المتصل.

قالت "إليزابيث": "مرحبًا يا عزيزي، أنا متحمسة للغاية لعطلة نهاية الأسبوع. وقد بدأت من فوري في إعداد الحقيبة".

رد عليها قائلًا: "مرحبًا، وهذا هو سبب اتصالي بك".

دق قلب "إليزابيث"، وبدأت معدتها تُعتصر، فقد شعرت بنبرة غريبة في صوت "آندي"، فقالت بريبة: "ماذا حدث؟".

أجابها "آندي": "حسنًا، أنت تعلمين أنه كان من المفترض أن أقضي هذه العطلة مع أبنائي ولكنهم سيذهبون في رحلة، أليس كذلك؟".

قالت: "بلى...".

رد "آندي": "حسنًا، إن رحلة التزلج التي كانوا سيذهبون إليها مع أبناء عمومتهم قد تم إلغاؤها، وأعتقد أن والدتهم قد أصيبت بالإنفلونزا أو بشيء من هذا القبيل؛ لذلك... سيقضي الأطفال معي عطلة هذا الأسبوع".

قالت له "إليزابيث": "ألا يمكنك الاتصال بـ"ميشيل" ومعرفة إذا كان يمكنها أن تأخذهم تلك العطلة؟ فهي والدتهم قبل كل شيء"، وحينها بدأت "إليزابيث" تشعر بالانزعاج الشديد، فقد كان من المفترض أن يقضيا تلك العطلة معًا!

عند هذه النقطة، أدرك كلٌّ من "آندي" و"إليزابيث" إدراكًا تامًّا وجود صراع، وبدآ يتعاملان مع الأمر بشكل عاطفي. تذكَّر المراحل الثلاث لحل الصراع:

المرحلة الأولى: معرفة وجهة نظر الشخص الآخر.
المرحلة الثانية: شرح وجهة نظرك.
المرحلة الثالثة: إيجاد حلول.

وإليك كيف يمكن أن تتم المحادثة بشكل مختلف.

يمكنه أن يقول: "إليزابيث، إنني إلى جانبك هنا، وأعرف جيدًا من صوتك أنكِ غاضبة، فأخبريني كيف تشعرين".

"أشعر بالإحباط؛ فهذا ما تؤول إليه الحال دائمًا، وعلى ما يبدو أنه في كل مرة نخطط فيها للقيام بشيء ما، تقف "ميشيل" في طريقنا، إن الأطفال ليسوا المشكلة، فقط أشعر بأن "ميشيل" تشعر بالغيرة من علاقتنا".

لاحظ أن "آندي" لديه نقطة اتخاذ قرار هنا، وبإمكانه أن يختلف مع "إليزابيث"، ومن ثم يتصاعد الخلاف، أو الاستمرار في طرح الأسئلة لإثارة مشاعرها.

ويمكنه أن يقول: "يمكنني قطعًا تفهم سبب شعورك بتلك الطريقة، فقد أصبحنا مقربين بشكل كبير على مدار العام ونصف العام؛ لذا إن كنت صائبًا، فأنا أعي تمامًا أن الأمر لا يتعلق بعطلة نهاية الأسبوع فحسب، وإنما بسبب تكرار إفساد خططنا في كل مرة، أليس كذلك؟".

فترد "إليزابيث": "نعم، هذا صحيح تمامًا".

والآن فقط، وبعد أن حصل على إقرار "إليزابيث" بأنه قد تم "الاستماع" إليها، يمكن لـ"آندي" أن يبدأ توضيح وجهة نظره.

يمكنه أن يقول: "حسنًا، والآن بعد أن فهمت ما تشعرين به، هل يمكنك أن تستمعي إلى وجهة نظري جيدًا في المقابل؟".

"بالطبع".

"عندما تشعرين بالإحباط هكذا، فإن ذلك يجعلني أشعر بأنني المسئول عن ذلك، وأنا لا أريد **أبدًا** أن أجعلك تشعرين بذلك. فأنا أحبك!".

"وأنا أحبك أيضًا".

"أريدك أن تعرفي أن ما حدث هو خارج على إرادتي تمامًا، وربما أنت على حق في أن "ميشيل" تشعر بالغيرة منا، فمنذ الطلاق وهي تتحدث بشكل سيئ عني أمام الأطفال؛ لذا أنا لا أريد أن أفعل أي شيء يؤكد كلامها للأطفال، فقد تقول لهم: 'إن والدكم لا يريد أن يقضي كذلك عطلة الأسبوع معكم، وطلب في المحكمة قضاء المزيد من الوقت معكم؛ لكي يوفر فقط المال الذي يدفعه لى كنفقة لإعالتكم'؛ ولهذا السبب لا أريد أن أطلب منها أن تأخذ الأطفال هذه العطلة، كما لا أريد أن أحبطهم أيضًا".

"حسنًا، لقد فهمت الأمر".

"لذلك أحاول إيجاد حلٍّ لا يتسبب في إحباط أي منكم".
"أعلم ذلك، ولكن لا يسعني إلا أن أشعر بخيبة الأمل. فقد كنت أتطلع إلى قضاء الوقت بمفردنا، وعلى كل حال هم أطفال وأنا كبيرة بما يكفي للتعامل مع خيبة أملي".

الآن "آندي" و"إليزابيث" مستعدان للعمل على حلِّ المشكلة.

ويمكن أن تقول "إليزابيث": "إذن، ماذا نفعل؟".
فيرد "آندي" عليها: "ما رأيكِ في اصطحاب الأطفال للتزلج في عطلة هذا الأسبوع، ثم نذهب بمفردنا في عطلة الأسبوع المقبل؟ أعرف أن عليك العمل قليلاً في الصباح، ولكن ستكون لدينا بقية اليوم".

تستطيع أن ترى أن المحادثة يمكنها أن تسير في مسارات مختلفة، وعلى سبيل المثال: كان من الممكن أن تقود "إليزابيث" المحادثة، وتحاول معرفة مشاعر "آندي" أولًا، أو ربما كان بإمكانهما التوصل إلى حلول مختلفة، فعلى الرغم من كل شيء، يتمثل الحل في أن **يستمع** كل منهما إلى وجهة نظر الشخص الآخر، واستكشاف إطاره.

لقد تطرق هذا الفصل إلى مجال الصراع المعقد في العلاقات الشخصية، وقد أثبتنا أهمية مهارات الاستماع لتفادي الصراع والتخفيف من حدته.
وسيساعدك الفصل التالي على استكشاف أسلوب الصراع الخاص بك حتى تتمكن من أن تصبح مستمعًا أفضل، عندما يتحول الصراع من كونه كامنًا إلى صراع تم إدراكه.

تعتمد العلاقات على المشاعر...
والمشاعر المضطربة تمنحك فرصة

لتعميق العلاقة... والسر هنا هو...
التعامل مع تلك المشاعر باهتمام واحترام.

— الدكتور توم روسك

8. أسلوب الصراع الخاص بك (وعلاقته بالاستماع)

يتمثل أحد أقوى أسلحتنا في الحوار.

— نيلسون مانديلا

بينما كان "بيل" يسير نحو قاعة المؤتمرات، بدأ يشعر بصداع في رأسه، فقال في نفسه: هذا هو أسوأ جزء يتعلق بكونك المدير، ولكن كونك كذلك يعني أنك يجب أن تكون الشخص الذي يجري المحادثات الصعبة، وإذا لم تعالج هذه المشكلة الآن، فقد تتصاعد الأمور.

بمجرد أن دخل أعضاء فريق إدارة "بيل" الأربعة إلى الغرفة، شعر "بيل" بوجود توتر فيما بينهم، فقال: "مايك، توم، لين، كارين، شكرًا لحضوركم. أنا متأكد أنكم جميعًا تعرفون سبب انعقاد هذا الاجتماع".

قال "مايك" بصوت عالٍ: "إنني شخصيًّا سعيد بانعقاد هذا الاجتماع يا بيل، وسأكون مسرورًا بإيقاف كل هذا الخلاف الداخلي بمجرد أن يسمع الجميع أنني وأنت في النهاية متفقان على **طبيعة** المشكلة"، ثم نظر "مايك" بغضب إلى "توم" الذي أشاح بعينيه بعيدًا.

أكمل "بيل" حديثه بعد مقاطعة "مايك" : "أنتم الأربعة تمثلون الفريق الإداري، ولكن خلال الأشهر الثلاثة الماضية زاد الصراع بينكم جميعًا، وأصبحت أتلقى الآن شكاوى من أعضاء فرقكم، فمنذ الاندماج، وكل قسم يدير الأمور بطرق مختلفة، وبدأ الأمر يسبب مشكلة خطيرة، فنحن بحاجة حقًّا إلى التوصل إلى توافق في الآراء بشأن السياسات والإجراءات، ومن ثم تطبيقها بشكل موحد في جميع أنحاء المؤسسة".

تدخل "لين" قائلًا: "أنا واثق بأنه إذا عملنا معًا، فسنتمكن من التوصل إلى حلٍّ سيكون أفضل من الحلول التي سيتوصل إليها كل فرد منا على حدة".

وردت "كارين" قائلة: "إنني أكره كل هذا التوتر، فنحن جميعًا نتمتع بعلاقات وثيقة فيما بيننا، وهذا ما يجب أن نركز عليه. ومن جانبي أنا مستعدة لإيقاف هذا الصراع برمَّته؛ إذا كان الجميع على استعداد للقيام بالشيء ذاته".

ورأت المجموعة أن "مايك" بدأ ينزعج بشكل واضح، ثم قال: "لا! إن الأمر لا يتعلق بعلاقات بعضنا مع بعض، أو توصل الفريق إلى نوع من توافق الآراء، فالأمر مسألة مبدأ"، ثم نظر إلى بيل، وتابع: "قل لهم! أخبرهم بأنني على حق!".

وعقد "بيل" يديه معًا، وهو ينظر إلى الفريق، وكان "توم" صامتًا بشكل ملحوظ طوال الاجتماع، فسأله "بيل": "توم، ما رأيك؟".

سكت "توم" لحظة قبل أن يتحدث، ثم قال: "لا أرى أين هي المشكلة، إن الأمر لا يستحق في الحقيقة كل هذا الصراع، فليس لديَّ رأي حقًّا؛ لذلك أنا فقط أستمع إلى ما يقوله الجميع".

صاح "مايك": "بالطبع ليس لديك رأي يا توم! ولم يكن لديك من قبل، أنت وأنا المديران الوحيدان المتبقيان من المؤسسة القديمة، وبدلًا من أن تدافع عن الطريقة التي أدرنا بها الأمور من قبل - وأدت إلى النجاح الذي سبب حدوث الاندماج في المقام الأول - تخليت عن كل شيء!".

رد "لين": "أنت تنظر إلى الأمر من منظورك فقط يا مايك، وأرى من وجهة نظري أن الطريقة التي كنا ندير بها الأمور من قبل لم تكن تعمل بشكل جيد، وأعتقد حقًّا أنه يجب علينا أن نحاول تبادل الأفكار للتوصل إلى حلٍّ".

شرعت "كارين" في البكاء، ثم قالت: "حسنًا... أنا أستسلم، يمكننا فعل ذلك بطريقتك، فكل ما أريد هو العمل بهدوء وسعادة".

إن الصراع، سواء أكان في مكان العمل، أم في الحياة الشخصية، يكون صادمًا، وكما ذكرنا، فإنه يؤثر (ويتأثر) بقدرة الأطراف على الاستماع بفاعلية.

يوضح السيناريو السابق كيف أن وجود طرق مختلفة للتعامل مع الصراع يمكن أن يؤدي بالفعل إلى تصعيد المشكلات بدلًا من حلها.

وسيغطي هذا الفصل خمسة أساليب أساسية للصراع، كما سيناقش كيفية استخدام الاستماع الفعَّال لتهدئة الصراع مع كلٍّ منها.

ومن المهم أن نلاحظ أنه قد تم إجراء الكثير من الأبحاث عن أساليب الصراع بين الأشخاص، وأن النموذج الذي نقدمه هنا هو مزيج من العديد من تلك الأساليب. فإدارة الصراع تعد مجالًا كاملًا يتجاوز نطاق هذا الكتاب.

أساليب الصراع المختلفة

وفقًا لأغراض هذا الكتاب، صنفنا الأشخاص ضمن أربعة أساليب أساسية للصراع. * وهي: **الأسد.** يقدر هذا الأسلوب "الانتصار لوجهة نظره" أكثر من الحفاظ على العلاقة، حيث يرى الصراع باعتباره منافسة، ويقول في نفسه: "أعرف أنهم سيتفقون في النهاية بمجرد أن أعرض لهم وجهة نظري"، وهو يمثل حالة "أنا أربح/ أنت تخسر".

النعامة. هذا الأسلوب يتجنب الصراع بأي ثمن، وبالنسبة إليه **يمثل** الصراع المشكلة، ولا يستحق الأمر عناء الدخول في خلاف؛ لأنه لن يؤثر في النتيجة على أية حال، فهو يقول لنفسه: "أفضل أن أنسى الأمر"، وهو يمثل حالة "أنا أخسر/ أنت تخسر".

الكلب. يضع هذا الأسلوب العلاقة قبل أي شيء، وسيلبي رغبات الشخص الآخر من أجل الحفاظ على العلاقة، إنه عكس أسلوب الأسد تمامًا، فهو يقول لنفسه: "حسنًا، سنفعل ذلك بطريقتك"، ويمثل حالة "أخسر أنا/ تفوز أنت".

السمكة. هذا الأسلوب أشبه بمجموعة الأسماك، فهو يركز على التعاون والعمل معًا، حيث يريد استكشاف الخيارات المختلفة من أجل التوصل إلى خيار واحد يكون في مصلحة الجميع، ويمثل حالة "أنا أربح/ أنت تربح".

وهناك أسلوب آخر لكنه لا يشبه الأسلوب السائد كثيرًا، فهو عبارة عن حالة يمكن للشخص تبنّيها من أجل مساعدة

وهناك أسلوب آخر، لكنه لا يشبه الأسلوب السائد كثيرًا، فهو عبارة عن حالة يمكن للشخص تبنيها من أجل مساعدة شخص آخر على الانتقال من أسلوب إلى آخر، ونطلق عليه أسلوب الحرباء، وفيها يتبنى الشخص أساليب أخرى بشكل مؤقت من أجل التواصل مع شخص ما بأسلوب آخر.

وكما هي الحال مع الأسلوب الذي يفرضه عليك الدور مقابل أسلوبك الطبيعي، فهناك العديد من المتغيرات التي تؤثر في كيفية معالجة الشخص للصراع، وكلٌّ منا لديه ميل طبيعي إلى التعامل مع الصراع بطريقة معينة، على الرغم من أن هناك عوامل - كالضغط البيئي، وقوة العلاقة مع الشخص الآخر، والاختلافات الثقافية، وأشياء أخرى مماثلة - قد تؤثر فيما إذا كنا سنستخدم أسلوبنا الطبيعي، أو أسلوبًا آخر.

ومن المهم أيضًا أن نلاحظ أنه ليس هناك أسلوب معين أفضل من الأساليب الأخرى، فقد يبدو أن أسلوب السمكة، على سبيل المثال، هو الأسلوب المثالي، حيث يركز على تحقيق الفوز لكل الأطراف، ولكن هناك ظروفًا قد **لا** يكون فيها التعاون من أجل الفوز هو الأسلوب الأفضل (مثل المنافسة التجارية على سبيل المثال).

ما أسلوب الصراع الخاص بك؟

فيما يلي استبيان من شأنه أن يساعدك على اكتشاف أسلوب الصراع الخاص بك، وضع في ذهنك عند الإجابة عن الأسئلة، أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة أفضل من غيرها، فكل أسلوب جيد بطريقته الخاصة.

سجِّل إجابتك حسب تقدير مدى موافقتك على العبارة.

6 = صحيح تمامًا
5 = صحيح
4 = أقرب إلى أن يكون صحيحًا
3 = أقرب إلى أن يكون غير صحيح
2 = غير صحيح
1 = غير صحيح تمامًا

1. أركز على الحصول على نتائج ممتازة، لكن الآخرين يقفون في طريقي.
2. أنا دائمًا على استعداد للاستماع إلى آراء الآخرين، كما أرغب كذلك في أن أعرض عليهم رأيي.
3. غالبًا ما أغيِّر أهدافي حتى يتمكن الآخرون من تحقيق أهدافهم.
4. إذا لم يحترم الآخرون رأيي، فسأحتفظ به لنفسي.
5. عندما تكون لدى شخص آخر فكرة يعتقد أنها جيدة، أحاول مساعدته.
6. عندما يكون هناك صراع، لن أغير مبادئي، مهما حدث.
7. دائمًا ما أضع في اعتباري آراء الآخرين، ومع ذلك أتخذ قراراتي الخاصة.
8. في أوقات الصراع، يكون من الضروري الوصول إلى حلٍّ أكثر من تلبية أولوياتي.
9. عندما يحدث الصراع، أميل إلى التراجع عن الموقف والقيام بشيء آخر.
10. لا أحب التسبب في حدوث صراع؛ لذلك أتعاون مع الآخرين، وأفعل ما يريدون.
11. عند متابعة أولوياتي، أتمسَّك بما أريد.
12. في أثناء الصراع، أعمل على الفور لإظهار تخوفات الجميع إلى العلن.
13. في أثناء الصراع، أحاول التوصل إلى حلٍّ وسط.
14. الاختلافات في الرأي لا تستحق القلق دائمًا؛ لذلك عادة ما أتجنبها.
15. أحب أن أسأل الآخرين عن آرائهم، ومن ثم أحاول إيجاد طرق للتعاون.
16. بمجرد أن أتبنى رأيًا معينًا، لا أحب أن يحاول الآخرون إقناعي بالعدول عنه.
17. عندما يكون هناك صراع، أريد أن أسمع وجهة نظر الجميع، وأن أعبر عن وجهة نظري.
18. عندما يتبنى الآخرون وجهات نظر مختلفة عن وجهة نظري، أقترح حلًّا وسطًا.
19. أميل إلى تجنب الأشخاص الذين يتمسكون برأيهم بشدة.
20. أعتقد أن التوافق مع الآخرين أكثر أهمية من ربح النقاش.
21. بعد أن أتخذ قرارًا، أدافع عنه بحماس.
22. أنا شخص حاسم، لكنني أهتم بالاستماع إلى الآخرين للتوصل إلى أفضل حلٍّ ممكن.
23. عندما أرى الآخرين يتجادلون في شيء ما، أبعد نفسي؛ لأنه لا يوجد أي نفع من الجدال.
24. إذا انحاز شخص ما بشدة إلى شيء ما أكثر مما أفعل، فسأعدِّل من أولوياتي.

كيفية معرفة درجاتك

لكل فئة من الفئات التالية، اكتب الرقم الذي جاء إجابة عن السؤال، ثم اجمع كل الأرقام معًا.

الأسد	السمكة
1:	2:
6:	12:
11:	13:
16:	17:
21:	24:
المجموع: ______	المجموع: ______

النعامة	الحرباء
4:	5:
9:	7:
14:	15:
19:	20:
22:	24:
المجموع: ______	المجموع: ______

الكلب
3:
8:
10: ______
18: ______
23: ______
المجموع: ______

ما معنى هذا؟

النتائج

أسلوبي المهيمن هو ______ (**أعلى** درجاتك)، وأسلوبي البديل هو ____ (**أقل** درجاتك).

وإليك تصنيف أسلوب الصراع بين أفراد السيناريو الذي بدأنا به هذا الفصل.

"مايك": الأسد
"توم": النعامة
"كارين": الكلب
"لين": السمك
"بيل": الحرباء

الأوقات التي تستخدم فيها كل أسلوب **

يعكس هذا النموذج **الاختيارات** التي يتخذها الأفراد في مواقف معينة، لا سمات الشخصية المتأصلة، وهناك بعض الظروف التي يكون فيها كل أسلوب مناسبًا حسب الموقف، وفيما يلي بعض الأمثلة على الأوقات التي يتم فيها استخدام كل أسلوب.

الأسد

- عندما ينطوي الصراع على خلافات شخصية يصعب تغييرها.
- عندما يكون تعزيز العلاقات الحميمية أو الداعمة ليس بالأمر المهم.
- عندما يستفيد الآخرون من السلوك غير التنافسي.
- عندما يكون حل الصراع أمرًا عاجلًا؛ وعندما تكون هناك أزمة يجب فيها اتخاذ قرار.
- عندما تكون هناك حاجة إلى تنفيذ القرارات التي لا تحظى بشعبية.

النعامة

- عندما تكون نسبة المخاطر غير عالية، أو القضية تافهة.
- عندما تضر المواجهة بعلاقة العمل.
- عندما تكون هناك فرصة ضئيلة لتلبية رغباتك.
- عندما يكون ترك الأمر أكثر فائدة من حل الصراع.
- عندما يكون جمع المعلومات أكثر أهمية من أي قرار فوري.
- عندما يمكن للآخرين حل الصراع بشكل أكثر فاعلية.
- عندما تكون هناك قيود زمنية لا تسمح بحدوث صراع.

الكلب

- عندما يكون الحفاظ على العلاقة أهم من الاعتبارات الأخرى.
- عندما تكون الاقتراحات أو التغييرات غير مهمة للشخص الآخر.
- عندما يمثل تقليل الخسائر إلى أدنى حد في المواقف هزيمة أو إخفاقًا.
- عندما يكون الوقت محدودًا.
- عندما يتم تقييم الانسجام والاستقرار.

السمكة

- عندما يكون الحفاظ على العلاقات أمرًا مهمًّا.
- عندما لا يمثل الوقت مصدرًا للقلق.
- عندما ينطوي الأمر على صراع بين الأقران.
- عند محاولة تحقيق الالتزام من خلال بناء توافق الآراء.
- عند تعلم ومحاولة دمج وجهات النظر المختلفة.

الحرباء

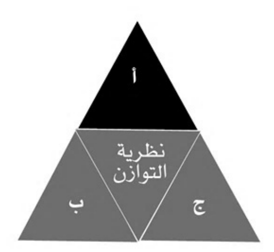
- عندما لا تترك القضايا المهمة أو المعقدة أية حلول واضحة أو بسيطة.
- عندما يكون جميع الأشخاص المتنازعين متساوين في السلطة، ولهم مصالح قوية في اختلاف الحلول.
- عندما لا تكون هناك قيود زمنية.

إن فهم هذه الأساليب هو الخطوة الأولى لتحسين قدرتنا على استماع بعضنا إلى بعض. فإذا كنت في اجتماع، على سبيل المثال، وتصاعدت حدة التوترات، فانظر إلى الموجودين في الغرفة، ولاحظ الأسلوب الذي يتعاملون به، هل هناك أسد؟ مَن النعامة؟ ومن خلال تحديد الأساليب التي يتعامل بها الآخرون، سنصبح أكثر قدرة على الخروج من إطارنا الخاص، والدخول في إطار الشخص الآخر، كما نقول طوال الوقت، تلك هي الخطوة الأولى في الاستماع الفعَّال.

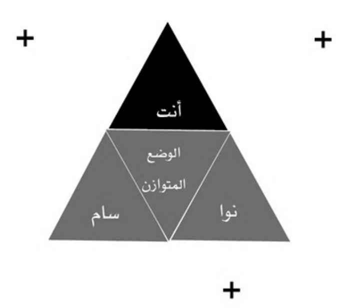
مثلث نظرية التوازن

تخاصم صديقاك المقربان "سام" و"نوا"، ومرة أخرى وجدت نفسك واقعًا في المنتصف بينهما، فأنت ترغب حقًّا في أن يتفقا معًا، فهل هناك أي شيء يمكنك القيام به لتهدئة الأمور؟

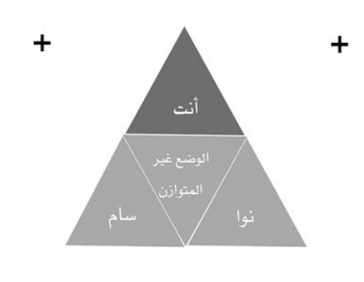
في عام 1946، طور عالم النفس "فريتز هيدر" شيئًا يسمى نظرية التوازن لدراسة العلاقات بين الأشخاص والأشياء، وقد تم تمثيلها على هيئة مثلث لتصورها على نحو أفضل، سنرمز للشخص بالحرف (أ)، والشخص الآخر بالحرف (ب)، والطرف الثالث بالحرف (ج).



في مثالنا، أنت هو (أ)، و"سام" هو (ب)، والشخص الآخر أو الطرف الثالث هو "نوا"، ويرمز له بـ(ج). وعندما يكون الوضع متوازنًا، فإن العناصر الثلاثة يكون لها ارتباط إيجابي بعضها مع بعض.



ولكن عندما يصبح أحد العناصر الإيجابية تلك سالبًا (يتجادل "سام" و"نوا"، على سبيل المثال)، يصبح النظام غير متوازن.



صديق صديقي، هو صديقي.
عدو صديقي، هو عدوي.
صديق عدوي، هو عدوي.
عدو عدوي، هو صديقي.



هناك أربع مجموعات من العلاقات التي عادة ما تكون متوازنة:

- أ + ب، أ + ج، ب + ج
- أ - ب، أ - ج، ب +ج
- أ - ب، أ + ج، ب - ج
- أ + ب، أ - ج، ب - ج

هناك أيضًا أربع علاقات غير متوازنة من المحتمل أن تتحول إلى علاقات متوازنة مثلما سبق:

- أ + ب، أ - ج، ب + ج
- أ + ب، أ + ج، ب - ج
- أ - ب، أ + ج، ب + ج
- أ - ب، أ - ج، ب - ج

أمثلة على ذلك:
علاقة متوازنة: أ + ب، أ + ج، ب + ج: أنت متوافق مع "سام"، ومتوافق مع "نوا"، و"سام" متوافق مع "نوا".
علاقة غير متوازنة: أ + ب، أ + ج، ب - ج: أنت متوافق مع "سام"، ومتوافق مع "نوا"، ولكن "سام" غير متوافق مع "نوا".

عندما يكون النظام غير متوازن، يحدث شيء يسمى التنافر، والتنافر هو التوتر النفسي الذي يحدث عندما يكون هناك عدم توازن، حيث ترغب عقولنا في استعادة التوازن، ويحدث هذا التوازن من خلال طريقة واحدة

* ويستند هذا النموذج إلى استبيان عن إدارة النزاع "Conflict Management Questionnaire"; http://academic.engr.arizona.edu/vjohnson/SelfAssessment%20documents/Conflict%20Management%20 Questionnaire.doc; accessed Aug. 17،2016.

** مقتبس من كتاب أنتوني فالكوفسكي، *Mastering Human Relations*، 3rd ed. (Don Mills، Ontario: Pearson Education Canada 2002)

سجل الاستماع الجزء الثالث

مراحل الخلاف

ينجم الخلاف بسبب الإطارات المختلفة للأشخاص والمتعلقة بالرسالة.

دعنا نستعرض المراحل الخمس للخلاف:

1. **مرحلة الصراع الكامن:** احتمالية حدوث الصراع.
2. **مرحلة إدراك الصراع:** هذا هو الجانب المعرفي الذي يدرك فيه أحد الطرفين أو كلاهما وجود خلاف.
3. **مرحلة الشعور بالصراع:** هذا هو الجانب "الشعوري" بالصراع - حيث يبدأ الطرفان الشعور بالضيق.
4. **مرحلة إظهار الصراع:** هذا هو الجانب السلوكي للصراع، ويتمثل في العداء، أو الجدال، أو المشاجرة الجسدية.
5. **مرحلة نتائج الصراع وآثاره:** تتضمن آثار الصراع.

في دفتر ملاحظاتك أو مفكرتك، أجب عن الأسئلة التالية:

1. صف علاقة تربطك بشخص ما، وغالبًا ما يكون فيها صراع كامن.
2. متى كانت آخر مرة أدركت فيها أن الصراع يتطور في المحادثة؟ وهل أدرك الشخص الآخر ذلك الأمر أيضًا؟
3. كيف تستجيب لـ"الشعور" بالصراع؟ وما المشاعر التي تراودك؟
4. ما أسوأ شيء فعلته خلال الصراع الظاهر؟
5. ما الآثار المترتبة على ما فعلته وفقًا لإجابتك عن السؤال السابق؟

المراحل الثلاث لحل الصراع

قد تساعدك ممارسة تلك التمارين مع شخص آخر على تحقيق أقصى استفادة منها، فقط تأكد من عدم اختيار الشخص الذي كان بينك وبينه الصدام

الحقيقي، فقد يتجدد الصراع مرة أخرى؛ لذا اختر شخصًا تربطك به علاقة ليس فيها الكثير من الصراع.

المرحلة الأولى: معرفة وجهة نظر الشخص الآخر. المرحلة الثانية: شرح وجهة نظرك. المرحلة الثالثة: إيجاد الحلول.

المرحلة الأولى: معرفة وجهة نظر الشخص الآخر

1. اجعل هدفك المباشر هو التفاهم المتبادل، لا حل المشكلة.
2. احرص على إثارة أفكار الشخص الآخر، ومشاعره، ورغباته المتعلقة بالموضوع المطروح.
3. اطلب مساعدة الشخص الآخر لكي تفهم وجهة نظره بشكل صحيح، وحاول ألا تدافع أو تعارض.
4. أعد سرد وجهة نظر الشخص الآخر، ولكن بطريقتك؛ حتى تُظهر له أنك تفهم ما يقوله.
5. اطلب من الشخص الآخر تصحيح فهمك، واستمر في ذكر وجهة نظره.
6. أعد ذكر وجهة نظرك، فقط للحفاظ على سير الأمور.
7. كرر الخطوات من 1 إلى 6 حتى يقر الشخص الآخر دون أية تحفظات بأنك تفهمت وجهة نظره.

في دفتر ملاحظاتك أو مفكرتك، قم بوصف سيناريو خضت فيه صراعًا مع شخص ما، ثم طبق الخطوات السبع في المرحلة الأولى. وبمعنى آخر، اكتب بالتحديد ما يمكن أن تطلبه منه لمعرفة وجهة نظره. على سبيل المثال: "إنك تشعر بعد قضاء أسبوع طويل في العمل برغبة في قضاء بعض الوقت الممتع في المقهى، فترة قصيرة قبل العودة إلى المنزل، أليس كذلك؟"؛ لذا احذر من أن تظهر أية نغمة أو مشاعر سلبية في سؤالك.

المرحلة الثانية: شرح وجهة نظرك

1. اطلب أن يتم سماعك جيدًا في المقابل.

2. ابدأ بتوضيح مدى تأثير أفكار الشخص الآخر ومشاعره فيك، وتجنب لومه والدفاع عن نفسك قدر الإمكان.
3. اشرح بشكل دقيق أفكارك ورغباتك ومشاعرك باعتبارها الحقيقة التي ترغب في إيصالها، وليست الحقيقة المجردة.
4. اطلب إعادة صياغة وجهة نظرك - وتصحيح أية معلومات غير دقيقة - إذا لزم الأمر.
5. استعرض وجهة نظرك الخاصة.

بعد ذلك، في دفتر ملاحظاتك أو مفكرتك، اكتب كيف يمكنك شرح وجهة نظرك في السيناريو الذي وصفته في المرحلة الأولى، وتأكد من استخدام لغة تعكس أن الإطار خاص بك، وامتنع عن الدفاع عن وجهة نظرك باعتبارها الحقيقة. وعلى سبيل المثال: "بالنسبة إليَّ، بعد أن أمضيت أسبوعًا طويلًا في العمل، فإن الشخص الذي أريد قضاء بعض الوقت معه هو أنت، إنها طريقة رائعة لبدء عطلة نهاية الأسبوع، فهل يمكنك استيعاب وجهة نظري؟".

المرحلة الثالثة: إيجاد الحلول

1. أكد تفهمك المتبادل، وأكد كذلك استعدادك للنظر إلى خيارات الحل.
2. اطرح خيارات متعددة.
3. إذا لم يكن الحل المتفق عليه واضحًا بعد، فجرِّب أحد الخيارات التالية أو أكثر:

- خذ وقتًا مستقطعًا لإعادة النظر، والتشاور، وتبادل المقترحات، وإعادة الاجتماع.
- وافق على التحكيم المحايد، أو الوساطة، أو المشورة.
- توصل إلى حلٍّ وسط بين الحلول البديلة.
- احرص على المناوبة بين الحلول البديلة.
- وافق (بشكل مؤقت) بمجرد أن يتم النظر إلى موقفك بدقة واحترام.
- تمسّك بحجتك في الموقف، بعد النظر بدقة واحترام إلى موقف الشخص الآخر.
- وافق على الخلاف الذي بينك وبين الشخص الآخر، ولكن استمر في احترامه، ثم إذا أمكنك، فاذهبا في طرق منفصلة لحل تلك المشكلة.

في دفتر ملاحظاتك أو مذكرتك، قم بطرح العديد من الحلول البديلة للسيناريو الذي تستخدمه في هذه المرحلة، وإذا كنت تمارس التمرين مع شخص آخر، فانظر إلى الأفكار المبتكرة التي قد توصلتما إليها.

أساليب الصراع

الأسد. يعد هذا الأسلوب تنافسيًّا، ويقدر هذا الأسلوب كسب النقاش أكثر من كسب العلاقة، حيث يرى الصراع بوصفه منافسة. ويقول في نفسه: "أعرف أنهم سيتفقون في النهاية بمجرد أن أعرض عليهم وجهة نظري"، وهو يمثل حالة "أنا أربح/ أنت تخسر".

النعامة. هذا الأسلوب يتجنب الصراع بأي ثمن. وبالنسبة إليه، **يمثل الصراع** مشكلة كبرى، ولا يستحق الأمر عناء الدخول في خلاف؛ لأنه لن يؤثر في النتيجة على أية حال. فهو يقول لنفسه: "أفضل أن أنسى الأمر"، وهو يمثل حالة "أنا أخسر/ أنت تخسر".

الكلب. يضع هذا الأسلوب العلاقة قبل أي شيء، وسيلبي رغبات الشخص الآخر من أجل الحفاظ على العلاقة، إنه عكس أسلوب الأسد تمامًا. فهو يقول لنفسه: "حسنًا، سنفعل ذلك بطريقتك"، ويمثل حالة "أخسر أنا/ تفوز أنت".

السمكة. هذا الأسلوب أشبه بمجموعة الأسماك، فهو يركز على التعاون والعمل معًا، حيث يريد استكشاف الخيارات المختلفة من أجل التوصل إلى خيار واحد يكون في مصلحة الجميع، ويمثل حالة "أنا أربح/ أنت تربح".

الحرباء. هذا هو الشخص الذي يتبنى أساليب أخرى بشكل مؤقت من أجل التواصل مع شخص ما بأسلوب آخر.

في دفتر ملاحظاتك أو مذكرتك، أجب عن الأسئلة التالية:

1. مَن يتبنى ممن تعرفهم أسلوب الأسد في الصراع؟
2. مَن يتبنى ممن تعرفهم أسلوب النعامة في الصراع؟
3. مَن يتبنى ممن تعرفهم أسلوب الكلب في الصراع؟
4. مَن يتبنى ممن تعرفهم أسلوب السمك في الصراع؟
5. اعرض موقفًا تعاملت فيه أنت أو شخص آخر بأسلوب الحرباء.

6. ما أسلوبك المهيمن؟

7. ما أسلوبك البديل؟

مثلث نظرية التوازن

هناك أربع مجموعات من العلاقات التي عادة ما تكون متوازنة:

- أ + ب، أ + ج، ب + ج
- أ - ب، أ - ج، ب +ج
- أ - ب، أ + ج، ب - ج
- أ + ب، أ - ج، ب - ج

هناك أيضًا أربع علاقات غير متوازنة، ومن المحتمل أن تتحول إلى علاقات متوازنة كالتي سبقت:

- أ + ب، أ - ج، ب + ج
- أ + ب، أ + ج، ب - ج
- أ - ب، أ + ج، ب + ج
- أ - ب، أ - ج، ب - ج

أنت تشاهد إعلانًا تليفزيونيًّا، وفيه يدخل ممثل، ويقدم شهادة إلى أحد السياسيين. في دفتر ملاحظاتك أو مفكرتك، اكتب صيغ العلاقات لكل من المواقف التالية، أنت أ، والممثل هو ب، والسياسي هو ج.

1. أنت تحب كلًّا من الممثل والسياسي.
2. أنت لا تحب الممثل، ولكنك تحب السياسي.
3. أنت لا تحب كلًّا من الممثل والسياسي.
4. أنت تحب الممثل، ولكنك لا تحب السياسي.

كيف تميل إلى الاستجابة في إطار كل حالة؟

السلام لا يعني غياب الصراع،

بل وجود بدائل إبداعية للاستجابة له -

بدائل للاستجابات السلبية أو العدوانية،

بدائل للعنف.

— دوروثي طومسون

الجزء الرابع: تقنيات الاستماع الفعال

9. عامل أينشتاين: لا تتوقف عن طرح الأسئلة

أهم شيء على الإطلاق هو عدم التوقف عن طرح الأسئلة.

— ألبرت أينشتاين

أسئلة الإمبراطور الثلاثة (بقلم ليو تولستوي) ذات يوم، فكر إمبراطور إحدى الممالك في أنه إذا توصل إلى إجابة عن ثلاثة أسئلة فقط؛ فلن يفشل في أي أمر على الإطلاق.

1. ما أفضل وقت للقيام بأي عمل؟
2. مَن هم الأشخاص الأكثر أهمية للعمل معهم؟
3. ما أهم شيء يمكنك القيام به في كل الأوقات؟

أصدر الإمبراطور مرسومًا في أرجاء مملكته، يفيد بأن الذي يستطيع الإجابة عن هذه الأسئلة الثلاثة، سيحصل على جائزة كبيرة، فأقبل الكثيرون ممن قرأوا المرسوم إلى قصر الإمبراطور في الحال، لكن كلًّا منهم كانت له إجابة مختلفة عن الآخر.

فقد قال أحد الأشخاص، مجيبًا عن السؤال الأول: إنه يلزم الإمبراطور وضع جدول زمني يخصص فيه كل ساعة ويوم وشهر وعام من أجل مهمات معينة، وعليه أن يلتزم بهذا الجدول بشكل دقيق، حينها فقط سيتمكن الإمبراطور من القيام بكل مهمة في الوقت المناسب.

بينما أجاب شخص آخر مفيدًا بأنه يستحيل وضع خطة مقدمًا تحدد فيها كل المهمات، وكل ما يمكن للإمبراطور الالتزام به هو التوقف عن ممارسة كل الأنشطة الترفيهية العقيمة، ويمنح اهتمامه كل الأمور التي تجري في الدولة؛ حتى يعرف جيدًا ما الذي يلزمه القيام به وفي أي وقت.

وأكد شخص آخر أنه لا يمكن للإمبراطور أن يتحلى بكل الحكمة والكفاءة اللازمة لتحديد الوقت الخاص بكل مهمة، وأن ما يلزمه بالفعل هو تشكيل مجلس من الحكماء يتم التصرف وفقًا لمشورته.

بينما رد آخر قائلًا إن هناك أمورًا معينة تتطلب قرارًا فوريًّا، ولا تحتمل الانتظار من أجل طلب المشورة، ولكن إذا رغب الإمبراطور في معرفة ماذا سيحدث مقدمًا؛ فعليه أخذ رأي المستبصرين.

وجاءت إجابات السؤال الثاني غير متوافقة أيضًا.

حيث قال أحد الأشخاص إن على الإمبراطور أن يضع كل ثقته في المسئولين، بينما حث آخر الإمبراطور على الاعتماد على رجال الدين، ونصحه آخر بالاعتماد على الأطباء، بينما اقترح آخرون أن يضع ثقته في المحاربين.

وقد سارت إجابات السؤال الثالث على النمط نفسه.

أشار البعض إلى أن العلوم هي أهم مجال للعمل، بينما أصر آخرون على أن الدين هو الأهم، ولكن هناك من زعموا أن أهم عمل يتمثل في المهارة العسكرية.

ولم يعجب الإمبراطور بكل الإجابات، ولم يمنح أي شخص الجائزة،

وبعد عدة ليالٍ، قرر الإمبراطور أن يزور أحد الحكماء الذي يعيش في أحد الجبال، وقد اشتهر بأنه رجل مستنير، حيث أراد الإمبراطور أن يطرح عليه الأسئلة الثلاثة، على الرغم من علمه بأنه لم يغادر حياة الجبال مطلقًا، وأنه كما عُرف عنه لا يستقبل سوى الفقراء، ويرفض إقامة أية علاقة مع أشخاص يتمتعون بثروة أو سلطة، ولكل تلك الأسباب تنكر الإمبراطور في هيئة فلاح بسيط، وأمر حراسه بأن ينتظروه أسفل الجبل، بينما تسلق الجبل وحده؛ لكي يقابل الحكيم.

حينما وصل الإمبراطور إلى مسكن الحكيم، وجده يحفر في حديقة أمام كوخه، وعندما رآه الحكيم، أومأ برأسه مقدمًا إليه التحية، ثم واصل الحفر. وكان من الواضح أن الحفر شاق للغاية عليه؛ إذ كان الحكيم رجلًا عجوزًا جدًّا، وفي كل مرة كان يضرب فيها الأرض بفأسه، كانت تنقطع أنفاسه.

فاقترب منه الإمبراطور، قائلًا: "لقد جئت إليك طالبًا مساعدتك على الإجابة عن ثلاثة أسئلة، وهي: ما أفضل الأوقات للقيام بأي عمل؟ ومن هم الأشخاص الأكثر أهمية للعمل معهم؟ وما أهم شيء يمكنك القيام به في كل الأوقات؟".

استمع الحكيم باهتمام إلى الأسئلة، ولكن كل ما فعله هو أن قام بالتربيت على كتف الإمبراطور، ثم واصل الحفر، حينها قال الإمبراطور: "لا بد من أنك متعب للغاية، دعني أساعدك في الحفر"، فشكره الحكيم، ثم أعطاه الفأس وبعدها جلس ليرتاح.

انتهى الإمبراطور من حفر صفين، ثم توقف، والتفت إلى الحكيم، وكرر الأسئلة نفسها، ولكنه لم يجبه كذلك، ثم نهض، وأشار إلى الفأس قائلًا: "لماذا لا تِستريح الآن؟ يمكنني أن أواصل الحفر مرة أخرى"، لكن الإمبراطور

استأنف الحفر. مرت الساعات، حتى شرعت الشمس في الغروب، فوضع الإمبراطور الفأس، وهو يقول للحكيم: "لقد جئت إلى هنا لأسألك بعض الأسئلة، ولكن إن كنت لا تعرف الإجابة، فأخبرني كي أعود إلى بيتي".

فرفع الحكيم رأسه، وسأل الإمبراطور: "هل تسمع أحدًا يجري هناك؟". فرفع الإمبراطور رأسه، وشاهد رجلًا له لحية بيضاء طويلة، يخرج من الغابة، ويجري نحوهما، وهو يضغط بيده على جرح في بطنه، وركض الرجل تجاه الإمبراطور قبل أن يسقط مغشيًا عليه، وهو يئن، وحينما تم نزع ملابسه، وجدا أن الرجل مصاب بجرح عميق، فقام الإمبراطور بتنظيف الجرح بدقة، واستخدم ثوبه من أجل تضميد الجرح، لكن الدماء ملأت الثوب خلال دقائق، فاستمر الإمبراطور في غسل الثوب وتضميد الجرح حتى توقف النزيف.

وفي النهاية، استعاد الجريح وعيه، وطلب أن يشرب الماء، فركض الإمبراطور إلى جدول الماء، وأحضر له إبريقًا من المياه. في ذلك الوقت، كانت الشمس قد غربت، وصار الجو باردًا، فقام الحكيم بمساعدة الإمبراطور على حمل الجريح إلى داخل كوخه، ثم وضعاه على السرير، فأغلق الجريح عينيه، واستغرق في نوم عميق، وكان الإمبراطور يشعر بالتعب بعد معاناة صعود الجبل، والحفر طوال اليوم، فاستلقى عند المدخل، وراح يغط في النوم. عندما استيقظ، كانت الشمس قد أشرقت، وللحظة نسي الإمبراطور أين هو، والسبب الذي أحضره إلى مثل ذلك المكان، فنظر إلى السرير، ورأى الرجل المصاب ينظر حوله في حيرة أيضًا، وعندما نظر الجريح إليه، قال له: "أرجو أن تسامحني".

فسأله الإمبراطور: "ولكن ما الذي فعلته كي أسامحك عليه؟".

فأجاب الرجل: "أنت لا تعرفني يا صاحب الجلالة، ولكنني أعرفك، لقد كنت عدوًّا لك، وتعهدت بالانتقام منك؛ لأنك قتلت أخي خلال الحرب الأخيرة، وأخذت ممتلكاتي، وعندما علمت أنك قادم إلى هنا بمفردك لمقابلة الحكيم، صممت على القدوم والتربص بك كي أقتلك في طريق عودتك، وبعد الانتظار فترة طويلة، تركت مخبئي لأبحث عنك، ولكن رجالك عرفوني وأصابوني بهذا الجرح، ولكن لحسن حظي تمكنت من الهرب، وإن لم أقابلك، لكنت ميتًا الآن. لقد كنت أنوي قتلك، ولكنك أنقذت حياتي! أنا أشعر بالعار، ومع ذلك إن كتبت لي حياة جديدة، فإنني أتعهد بأن أكون خادمك إلى الأبد، وسأجعل أبنائي وأحفادي يفعلون الشيء نفسه؛ لذا أتوسل إليك أن تعفو عني".

كان الملك سعيدًا بهذه المصالحة مع عدوه؛ لدرجة أنه لم يكتفِ بمسامحة الرجل، وأمر بإعادة كل ممتلكاته إليه، وإرسال طبيبه الخاص وخدمه إليه ليعتنوا به حتى يتم شفاؤه، وبعد أن أمر الإمبراطور رجاله بحمل الجريح إلى البيت، عاد إلى الحكيم ليطرح عليه الأسئلة نفسها لآخر مرة قبل عودته إلى القصر، فوجده منخرطًا في نثر البذور بالحديقة التي كان يحفرها أمس.

وقف الحكيم، ونظر إلى الإمبراطور، وقال: "لقد أجبت عن أسئلتك بالفعل".

فقال الإمبراطور في حيرة: "كيف ذلك؟".
أجاب الحكيم قائلًا: "أمس، لو لم ترأف بسني وتساعدني في أعمال الحفر، لكان الرجل المصاب هاجمك في طريق العودة، وحينها كنت ستندم بشدة على عدم بقائك معي؛ لذلك إن أهم وقت هو ذلك الوقت الذي كنت تحفر فيه الحديقة، وأهم شخص كان أنا، بينما كان أهم عمل هو مساعدتك لي".
ثم تابع: "وفيما بعد عندما أتى الرجل الجريح، أصبح أهم وقت هو وقت تضميد جرح الرجل؛ لأنك إذا لم تهتم به لكان قد مات، وكانت فرصة التصالح معه ستضيع؛ لذا كان هو أهم شخص، وكانت العناية بجرحه هي أهم عمل".
ثم أكمل قائلًا: "تذكر دائمًا أن هناك وقتًا واحدًا فقط هو الأهم، وهذا الوقت هو الآن، إنه الوقت الحاضر، فهو الشيء الوحيد الذي يمكننا التحكم فيه، وأهم شخص هو دائمًا الشخص الذي تكون معه، وأهم عمل هو أن تجعل الشخص الموجود معك سعيدًا".

التدرج في طرح الأسئلة

إن هذه القصة القصيرة عميقة لعدة أسباب، أولها أنها توضح قوة الأنواع المختلفة من الأسئلة التي نطرحها، كما توضح قوة الاستماع بشكل تام، وبكل جوارحك، إلى الشخص الذي تتواصل معه، وتبرز بالطبع قوة طرح أسئلة ذات مغزى، ومن ثم الاستماع بإنصات إلى الإجابة.
سيعرض هذا الفصل نموذجًا يسمى تدرج الأسئلة، وهو عبارة عن وسيلة تسمح للمستمع بطرح الأسئلة لإثارة تفاعلات ذات مغزى على نحو متزايد.
يتكون نموذج تدرج الأسئلة من ثلاثة أنواع مختلفة من الأسئلة، وإليك



التوضيح:
غالبًا ما تكون الأسئلة الأولية أسئلة مغلقة (بمعنى أنها تثير إجابة موجزة وواقعية). وتحدد تلك الأسئلة المعلومات الأساسية، وعلى سبيل المثال: "متى تحتاج إلى هذا؟".
"من سيتخذ القرار النهائي؟".
"كيف تقوم بهذه العملية؟".

أما الأسئلة التفصيلية فعادةً ما تكون إجاباتها مفتوحة (بمعنى أنها تثير التعليقات بدلًا من مجرد إجابة بسيطة)، وتهدف هذه الأسئلة إلى الإسهاب في

سرد المعلومات الأساسية التي حصلنا عليها بالفعل من خلال تحفيز الشخص على توضيح أهمية المعلومات.

"ماذا يعني ذلك إن كنت قادرًا على...".
"برأيك كيف سيؤثر هذا في قسمك؟".
"أيٌّ من القضايا التي ذكرتها هي الأكثر إلحاحًا؟".

تتيح الأسئلة التقييمية للشخص الآخر المشاركة بأفكاره وآرائه، وهذا النوع من الأسئلة هو الأكثر فائدة لإثارة التواصل الهادف.

"كيف يبدو هذا الأمر بالنسبة إليك؟".
"هل جذبت انتباهك؟".
"كيف يمكنك استغلال هذا الأمر لصالحك؟".

في كثير من الأحيان سيجيب الأشخاص عن السؤال الذي يعتقدون أنك تطرحه بدلًا من ذلك السؤال الذي تطرحه حقًّا.

في القصة القصيرة التي تم عرضها في أول الفصل، كانت إحدى المشكلات تتمثل في أنه عندما طرح الإمبراطور الأسئلة في البداية، أخطأ الأشخاص في المملكة فهم نوع السؤال الذي كان يطرحه، فقد ظنوا أنه كان يسأل أسئلة أولية ("من هم الأشخاص الأكثر أهمية للعمل معهم؟"، قالوا "مسئولو الإدارة").
واعتقد الإمبراطور أنه كان يسأل أسئلة تفصيلية مثل سؤاله: ("ما أهم شيء يمكنك القيام به؟")، في حين ظن الحكيم أن الإمبراطور كان يسأل سؤالًا تقييميًّا، ومن ثم أعطاه إجابة ذات مغزى ("إن العمل الأكثر أهمية هو جعل الشخص الموجود معك سعيدًا؛ لأن هذا هو مغزى الحياة").

أخطاء الاستماع

للتأكد من أنك تسأل وتجيب عن النوع الصحيح من الأسئلة في كل موقف، هناك العديد من أخطاء الاستماع التي عليك تجنبها، استنادًا إلى مدى اهتمامك بالشخص الآخر.

الاستماع المبدئي، وهو أنه بمجرد سماع الكلمات الأولى القليلة التي يتفوه بها أحدهم، نشرع على الفور في التفكير في الرد. بعد ذلك، نبحث عن نقطة يمكننا من خلالها مقاطعة ما يقوله، وفي مثل هذا الموقف نحن لا نستمع؛ لأننا نقضي مزيدًا من الوقت في التفكير فيما سنقوله بشأن جملته الافتتاحية.

الاستماع الانتقائي، ويعني الاستماع إلى أمور معينة، وتجاهل الأمور الأخرى، حيث نسمع ما نريد أن نسمعه؛ ولا ننتبه إلى أي شيء آخر.

الاستماع المصطنع، ويحدث هذا النوع من الاستماع عندما يتظاهر شخص ما بالاستماع، في حين أنه لا يسمع ما يقال، وقد يومئ المستمع المتظاهر برأسه، ويبتسم في المواضع الصحيحة من الحديث، دون أن يسمع أية كلمة مما قيل. لقد شاهدنا مثالًا على ذلك في الفصل الثالث مع "ليا". ومع ذلك، فإن الاستماع المصطنع ليس بالضرورة أمرًا سيئًا. فقد يكون هذا النوع من الاستماع مهارة مفيدة جدًّا للأشخاص الذين يضطرون إلى سماع الكثير من الحديث غير المهم، والسياسيون خير مثال على ذلك، فعندما يتحدث شخص ما معهم، يكون هدفهم هو ترك انطباع جيد في فترة زمنية قصيرة، ثم ينتهي الأمر؛ نظرًا إلى أنهم لن يقابلوا هذا الشخص مرة أخرى؛ لذا إن كنت تحاول إثارة تفاعل ذي مغزى، فعليك تجنب هذا النوع من الاستماع.

الاستماع الجزئي، وهذا ما يفعله معظمنا أغلب الوقت، حيث نستمع إلى الشخص الآخر بنيات حسنة، ثم يتشتت انتباهنا، بعدها نغرق في أفكارنا قبل بدء الاستماع مرة أخرى، وقد يتطور هذا الأمر إلى حدوث مشكلة عندما يمضي الشخص الآخر في حديثه، ولا نتمكن من ملاحقة خيوط المحادثة، وقد يكون الأمر أكثر إحراجًا إن طلب الشخص الآخر فجأة رأيك أو نصيحتك. فإذا حدث هذا، فإن أفضل حل هو الاعتراف بأنك فقدت تسلسل الأحداث، واطلب من الشخص الآخر بأسلوب مهذب تكرار ما قاله.

الاستماع الكامل، يحدث هذا النوع من الاستماع عندما يولي المستمع، المتكلم، اهتمامًا وثيقًا وكاملًا. وهو ما يعني رغبة المستمع في فهم المحتوى الكامل الذي يحاول الشخص الآخر إيصاله بشكل دقيق. ويعد هذا النوع من الاستماع فعالًا وحيويًّا، حيث تحدث فيه توقفات للتأكد من أن كل ما قيل قد فهم بشكل جيد، ويتطلب الاستماع الكامل جهدًا أكبر من الاستماع الجزئي، كما يتطلب كذلك تركيزًا طويل المدى.

الاستماع العميق، هو مستوى من الاستماع لا يكتفي بسماع ما يقال فقط، وإنما يسعى إلى فهم المشاعر والأفكار الكامنة وراء كلمات الشخص، ولكي تستمع بعمق، تحتاج إلى الاهتمام ليس فقط بالكلمات، ولكن بالشخص الذي ينطق بها، فمن الصعب إقناع الآخرين بأنك تحترمهم بمجرد أن تخبرهم بذلك، وعلى الأرجح ستنقل تلك الرسالة عن طريق التصرف باحترام حقًّا، والاستماع العميق يضمن ذلك بشكل أكثر فاعلية.

إنهاء التواصل

هناك بعض العبارات التي من شأنها إنهاء التواصل بين أي شخصين على الفور، وفيما يلي قائمة بالعديد منها:

1. لا تكن أحمق.
2. إن الأمر سيكلف الكثير.
3. هذا الأمر ليس مسئوليتي.
4. ليس لدينا وقت لذلك.
5. لم نفعل هذا من قبل.
6. هذه ليست الطريقة التي نفعل بها الأشياء هنا.
7. إن لم يكن بالأمر خلل، فلا تحاول إصلاحه.
8. نحن غير مستعدين لهذا الأمر.
9. من الصعب حث الأشخاص على تجريب أشياء جديدة.
10. لن يقتنع الأشخاص بالأمر.
11. سنصبح أضحوكة الشركة كلها.
12. لقد جربنا هذا الأمر من قبل ولم يجدِ نفعًا.
13. ببساطة لا يمكن القيام بالأمر.
14. هذا تغيير جذري للغاية.
15. سيجعل هذا الأمر من منتجنا الحالي غير ذي فائدة.
16. إنها ليست مشكلتنا حقًّا.
17. دعنا نعُد إلى الواقع.
18. دعنا نشكل لجنة لاتخاذ قرار.
19. أحتاج إلى مراجعة الأرقام مرة أخرى.
20. هذا الأمر ليس ضمن ميزانيتنا.
21. لقد أبلينا بلاء حسنًا دونه طوال هذا الوقت.
22. هذا الأمر لا يجدي نفعًا هنا.
23. حسنًا... إذا لم ينجح الأمر، فأنت الشخص المسئول.
24. أنا لا أوافق شخصيًّا... ولكن إن كنت تصر.
25. هل فقدت عقلك؟

إذا وجدت نفسك تقول أيًّا من تلك العبارات، فتوقف عن فعل ذلك؛ لأن الشخص الآخر سيشعر بأنه "غير مسموع"، ولكن إذا قام شخص ما بقول هذه العبارات لك، فيمكنك التحقق قليلًا من الأمر لمعرفة ما إذا كان يمكنك إنهاء التواصل.

محفزات الاستجابة

من أجل الانتقال في تدرج الأسئلة والتأكد من استمرار مشاركتك في عملية الاستماع، يمكنك استخدام العبارات التالية لجعل الشخص الآخر ينفتح

ويتحدث بشكل أكبر، وستكون هذه العبارات مفيدة بشكل خاص للرد على أيٍّ من العبارات التي تنهي التواصل.

- حقًّا؟
- بأية طريقة؟
- كيف ذلك؟
- أخبرني بالمزيد.
- أعطني مثالًا.

عندما تطرح هذه الأسئلة، فإنك بذلك تجعل الشخص الآخر ينتقل من الأسئلة الأولية إلى الأسئلة التقييمية، ومن الأسئلة التقييمية إلى الأسئلة التفصيلية.

الأسئلة المتعمقة

يسمح لنا فهم الآخرين بشكل أكثر عمقًا الاستماع إليهم بشكل أكثر فاعلية، وأفضل طريقة للقيام بذلك هي طرح أسئلة ذات مغزى، لقد طورت شركة ديل كارنيجي تقنية تسمى "طريقة العرض الداخلية"، وهي عبارة عن سلسلة من الأسئلة المصممة تسمح للمستمع بطرح أسئلة ذات مغزى، وفي هذه العملية، هناك ثلاث مجموعات أساسية من الأسئلة.

الأسئلة الواقعية: وهي أسئلة لها طبيعة المحادثة النموذجية، وتدور حول معلومات واقعية.

- أين نشأت؟
- إلى أية مدرسة ذهبت؟
- كيف تقابلتما أنتما الاثنان؟

الأسئلة السببية: وهذه الأسئلة تحدد العوامل الدافعة أو المسببة وراء بعض إجابات الأسئلة الواقعية.

- ما الذي دفع والديك إلى الانتقال إلى هناك؟
- لماذا اخترت تلك المدرسة خاصة؟
- كيف حصلت على هذا العمل؟

الأسئلة القائمة على القيم: ستسمح لك تلك الأسئلة بفهم إطار الأشخاص بشكل أفضل.

- أخبرني بالشخص الذي كان له تأثير كبير في حياتك.
- إذا كان عليك القيام بالأمر مرة أخرى، فما الذي ستفعله بطريقة مختلفة؟
- أي جزء من حياتك كان هو الأكثر صعوبة؟ وما الذي جعلك تجتازه؟

يتيح لنا فهم الآخرين بشكل أكثر عمقًا الاستماع إليهم بشكل أكثر فاعلية، وأفضل طريقة للقيام بذلك هي طرح أسئلة ذات مغزى.

الأسئلة والإجابات

الآن حان الوقت لتطبيق ما تعلمناه، وباستخدام الدليل التالي، حدد نوع الأسئلة التالية. انظر الإجابات في الهامش. *

الأولية
التقييمية
التفصيلية
الواقعية
السببية
القائمة على القيم

أ. "ما موعد الاجتماع؟".
ب. "كيف ثقب إطار سيارتك؟".
ج. "هل تفضل اللون الأزرق أم الأحمر؟".
د. لماذا أصبحت شخصًا نباتيًّا؟".
هـ. "ما الإجراءات اللازمة لطلب قطع الغيار؟".
و. ما السيارة التي تعد أكثر سلاسة في القيادة؟".

لقد كان هذا الفصل مليئًا بالمعلومات، وهذا لسبب وجيه، إن الأسئلة التي نطرحها تأتي من الإطار الذي نرى العالم فيه، ومن أجل الاستماع بفاعلية وفهم إطار الشخص الآخر، يجب أن نكون قادرين على طرح أسئلة ذات معنى وملائمة.

في الفصل التالي، سنتطرق إلى موضوع غني بالمعلومات: الاستماع إلى لغة الجسد.

إن طرح الأسئلة هو السبب الذي خُلقت العقول من أجله،

على الأقل عندما كنا صغارًا. بالنسبة إلى الأطفال الصغار،

فإن البحث عن التفسيرات، حرفيًّا، هو محرك متأصل

بشكل عميق مثل البحث عن الطعام أو الماء.

— أليسون جوبنيك

---

* أ، الواقعية. ب، السببية. ج، التقييمية. د، القائمة على القيم. هـ، الأولية. و، التفصيلية.

10. لغة الجسد

هناك أربع طرق فقط نتواصل من خلالها مع العالم،

ويتم تقييمنا وتصنيفنا من خلال طرق الاتصال الأربع التالية:
ما نفعله، وكيف نبدو، وما نقوله، وكيف نقوله.

— ديل كارنيجي

"روبرت"، وهو ضابط شرطة سابق، كان على وشك مقابلة زميل ابنته، الذي تقدم إلى خطبتها، للمرة الأولى، وكان مترددًا بشأنه بسبب عمره. حيث كانت "إيميلي" تبلغ السادسة عشرة من عمرها، في حين سيبلغ زميلها "جوي" الثامنة عشرة من عمره خلال بضعة أشهر، وقد قابل "جوي" والدة "إيميلي"، وتدعى "ويندي" عدة مرات، لكن هذه هي المرة الأولى التي يجتمع فيها مع "روبرت".

ظلت "ويندي" و"إيميلي" تتحدثان طوال اليوم عن روعة "جوي"، وتتطلعه إلى مقابلة "روبرت"، الذي كان يرد عليهما: "سنرى ذلك"، فقد كان "روبرت" أكثر من مجرد أب حريص على ابنته، فقد تعلم تفسير لغة الجسد غير اللفظية.

رن جرس الباب، ففتح "روبرت".

مد "جوي" يده للمصافحة، قائلًا: "مرحبًا سيد ستيفنسون، أنا جوي، سعدت بلقائك"، ثم ابتسم له ابتسامة عريضة.

أجابه "روبرت": "أهلًا يا بني، تفضل بالجلوس".

اندفع "جوي" نحو الأريكة، ثم جلس، ووضع إحدى ساقيه على الأخرى، وبسط إحدى ذراعيه فوق مسند الأريكة.

قال "روبرت" في نفسه: يبدو واثقًا بذاته، ثم قال له: "أخبرني قليلًا عن نفسك يا جوي، كيف هي درجاتك في المدرسة؟".

أجاب "جوي"، وهو لا يزال محافظًا على ثبات صوته: "جيدة، لقد كنت ضمن قائمة العميد في الفصل الدراسي الأخير"، بينما ارتفع حاجباه، وبدأ يفرك أصابعه معًا.

قال "روبرت" في عقله، إنه مثير للإعجاب، إذ لم يظهر أية علامات توتر قبل أن أسأله عن درجاته.

ثم سأله: "هل تقدمت إلى خطبة أية فتاة قبل إيميلي؟".

اعتدل "جوي" في جلسته قليلًا، وهو يعيد ترتيب شعره بيده، ثم أجاب: "آه... لا، ليس تمامًا، لقد تقدمت لفتاة تدعى تيفاني، ولكن لم يدم الأمر فترة طويلة، حيث كنت مركزًا بشكل أكبر على دراستي"، ثم لعق "جوي" شفتيه وأطبقهما بعد أن أنهى كلامه.

حدَّث "روبرت" نفسه قائلًا: هذا الفتى يزداد توترًا وقلقًا، فلنرَ ما إذا كان خائفًا مني فقط، أم أنه لم يكن صادقًا بشأن درجاته

أو صديقاته الأخريات.

ثم سأله: "هل ستشاهد المباراة النهائية التي ستقام نهاية هذا الأسبوع؟ إنني سعيد لأن فريقنا وصل إلى النهائيات".

ضحك "جوي" قليلًا، ومال إلى الخلف مريحًا جسده، ثم قال: "نعم، إن أبي يقيم حفلة كل عام، حيث تأتي العائلة كلها لمشاهدة المباراة. في الحقيقة، كنت سأدعو إيميلي إلى القدوم، بعد إذنك بالطبع... يا سيدي".

بعدها دخلت "إيميلي" و"ويندي" إلى الغرفة، ثم قالت الأخيرة: "كفى حديثًا أنتما الاثنان، ستتأخر إيميلي وجوي على موعد عرض الفيلم!".

وبعد أن خرج المراهقان من الباب الأمامي، أمسكت "ويندي" بذراع زوجها، قائلة: "ألم أقل لكَ؟ أليس فتى لطيفًا؟".

قال "روبرت" في نفسه: ربما، ولكن هناك بعض المؤشرات التحذيرية؛ لذا سأراقبه عن كثب، كي أتأكد.

الاستماع إلى ما وراء الكلمات

لقد قيل إن 7% فقط مما نتواصل به يعتمد على الكلمات التي نتحدث بها، و38% يعتمد على النبرة الصوتية، و55% يعتمد على السلوك غير اللفظي، وعلى الرغم من أن الأرقام قد تختلف حسب المصدر، لكن من الواضح أننا يمكننا تحقيق أقصى استفادة من الاستماع فقط من خلال ملاحظة أمور أخرى غير الكلمات التي يتفوه بها الشخص.

في السيناريو السابق، بعث "جوي" ببعض الإشارات الواضحة عن متى كان مرتاحًا، ومتى كان غير ذلك. في حين كان "روبرت" قادرًا على "رؤية" ما وراء كلمات "جوي"، والاستماع إلى حديثه غير اللفظي، فقد كان يعرف ما الذي يبحث عنه من خلال الملاحظة.

إن التواصل غير اللفظي هو أي شيء تتواصل به دون استخدام الكلمات.

قواعد الملاحظة العشر الأساسية

في كتابه ما يقوله كل جسد: دليل يقدمه عميل سابق بالمباحث الفيدرالية لكي تقرأ أفكار الآخرين بسرعة *، يقدم "جو نافارو"، وهو عميل سابق في المباحث الفيدرالية، وخبير في لغة الجسد، عشر قواعد أساسية للملاحظة يجب الالتزام بها عند الاستماع إلى التواصل غير اللفظي.

1. يجب أن تكون ملاحظًا مؤهلًا، وهذا يعني أن عليك النظر حولك، وملاحظة الآخرين من حولك باستمرار.
2. عليك ملاحظة جميع الاتصالات غير اللفظية في السياق، ويأتي السياق من مجمل ما يحدث في حياة الشخص الذي تتحدث إليه.
3. من المهم تحديد ما إذا كان السلوك نابعًا من العقل أم أنه سلوك ثقافي.
4. هل السلوكيات تخص الشخص الذي تتحدث إليه فقط؟ حيث لدى معظم الأشخاص سلوكيات معينة يمارسونها بشكل متكرر.
5. إذا كنتَ تبحث في الاتصالات غير اللفظية التي تشير إلى الأفكار، أو المشاعر، أو النيات، فمن الأفضل أن تبحث عن المجموعات السلوكية، بدلًا من الاعتماد على سلوك واحد.
6. اسأل نفسك: "ما السلوك الطبيعي لهذا الشخص، أو في هذا الموقف؟".
7. اسأل نفسك أيضًا: "ما السلوكيات التي تتغير عن المعتاد؟".
8. ركز على التعبيرات الأولية. بمعنى آخر، ابحث عن التعبيرات المباشرة باعتبارها الأكثر دقة، واستعن بتلك المعلومات في أثناء تحليلك الاتصال غير اللفظي.
9. ينبغي أن تكون الملاحظات التي نتخذها غير تدخلية.
10. في أي وقت تلاحظ فيه سلوكًا، إذا لم تكن متأكدًا مما يعنيه، فأدرجه ضمن أمرين لا ثالث لهما، وهما: هل يتناسب مع الشعور بالراحة، أم يتناسب مع الشعور بعدم الراحة؟ فهو إما أن يكون تعبيرًا مريحًا، وإما أن يكون تعبيرًا غير مريح.

في السيناريو الافتتاحي الذي بدأنا به الفصل، احتاج "روبرت" إلى تحديد ما إذا كان إظهار "جوي" سلوكيات معينة، يرجع إلى عدم الارتياح الطبيعي الذي يشعر به المرء عند مقابلة والد خطيبته، أم إنه يتعلق بأمور أخرى محددة، كدرجاته الدراسية، أو صديقاته السابقات. وعلى الرغم من أن علامات الشعور بعدم الراحة المتعلقة بتلك المواضيع لا تعني تلقائيًّا أن "جوي" يكذب، لكنها بالتأكيد تعد مؤشرات تحذيرية لـ"روبرت"؛ لذا في تلك الحالة، طرح "روبرت" سؤالًا محايدًا - عن المباراة النهائية - لقياس مستوى الراحة العام لـ"جوي".

حديث الجسد

نظرًا إلى أن هذا الجزء المهم من الاستماع يتضمن ملاحظة الإشارات غير اللفظية، فإنه يكون من المفيد معرفة ما يجب ملاحظته، ومرة أخرى، من الضروري أن تضع هذه العناصر ضمن سياق القواعد العشر الأساسية.

وإليك بعض الأمور المثيرة للاهتمام التي يمكنك البحث عنها لمعرفة ما إذا كان الشخص يشعر بالراحة، أم إنه لا يشعر بها في تواصله معك. **

القدمان

قد تمثل أقدامنا مؤشرًا للانفعالات، فعلى سبيل المثال، عندما يقف شخص ما، ويرفع مقدمتي قدميه إلى أعلى، بحيث تكون أصابعه إلى أعلى في الهواء، فهذا مؤشر لانفعالات إيجابية للغاية، أما إذا كان الشخص ينقر بقدميه، فهذا مؤشر للتوتر أو العصبية.

وقد تكون القدمان أيضًا مؤشرًا للنيات، ودعنا نفترض أنك تتحدث مع شخص ما، وفجأة بدأ توجيه قدم واحدة تجاه الباب، فتلك إشارة دقيقة للغاية يريد بها أن يقول: "يجب أن أغادر".

الساقان

عندما نضع إحدى ساقينا فوق الأخرى، فعادة ما يكون هذا مؤشرًا لشعورنا بالراحة، فهو يعد تعبيرًا عن الراحة، ونلاحظه بين الأشخاص الذين يحب بعضهم بعضًا بشكل حقيقي. وفي السيناريو السابق، وضع "جوي" إحدى ساقيه فوق الأخرى؛ لأنه لم يكن يشعر بالتوتر الشديد في ذلك الوقت، لكنه بعد ذلك اعتدل في جلسته عندما شعر بعدم الراحة من أسئلة "روبرت".

الذراعان

إن إحدى أقوى الطرق التي نستخدم فيها أذرعنا تكون بأن نقف في وضعية التخصر. وفي معظم الوقت، عندما ترى شخصًا يقف ويضع يديه على خصره،

ويكون مرفقاه إلى الخارج، ورجلاه متباعدتان بعض الشيء، فهذا تعبير عن السيطرة. وهذا ما نلاحظه في الشخص المسئول، أو الشخص الذي يتولى القيادة، حيث توحي تلك الوضعية بالحضور القوي، كما قد تشير كذلك إلى وجود مشكلة.

وإذا كنت تحاول أن تعكس لمن تتحدث معه أنك مهتم ومنفتح، فقم بتغيير موضع يديك، بحيث تواجه إبهامك المتحدث.

أما عقد الذراعين فقد تكون له دلالة إيجابية وأخرى سلبية، ولتحديد دلالة كلٍّ منهما، عليك أن تنظر إلى قبضة اليد، فعندما يتحدث الأشخاص بعضهم إلى بعض وأذرعهم معقودة، مع إحكام قبضاتهم عليها، فهذا عادة دليل على وجود شيء سلبي للغاية.

وخلاف ذلك لا يرتبط بشيء سلبي بالضرورة، حيث يمكن للمرء أن يعقد ذراعيه، وهو مستلقٍ على كرسي، ويشعر براحة شديدة. وعندما نكون برفقة أشخاص آخرين، فإننا نستمد قدرًا معينًا من الراحة من خلال وضع أيدينا على صدورنا.

وفي بعض الأحيان عندما نريد إنشاء حاجز نفسي، نضع غرضًا، كوسادة، أو بطانية، أو معطف، بين أذرعنا، أو على الجذع العلوي.

اليدان

الأيدي هي أحد أفضل الأماكن للبحث عن الرسائل غير اللفظية، ففي مثالنا الافتتاحي، صافح "جوي" "روبرت" مصافحة قوية، وتعد المصافحة القوية علامة على الهيمنة والعدائية، أما المصافحة اللينة فهي مؤشر للخجل، وبالنسبة إلى السيدات اللاتي يصافحن مصافحة قوية؛ فذلك دليل على أنهن منفتحات على تجارب جديدة، ولكن ليس الأمر ذاته بالنسبة إلى الرجال. ويميل الرؤساء إلى مصافحة الآخرين بشكل أكثر قوة من مرؤوسيهم، ويصافح الأصدقاء بعضهم بعضًا بمقدار القوة نفسه؛ لذلك عندما صافح "جوي" يد "روبرت" بمقدار القوة نفسه، كان ذلك بمنزلة إشارة حمراء لـ"روبرت"، فقد كان وضعًا غير متوازن في القوة، وأشارت مصافحة "جوي" القوية بشكل مبالغ فيه إلى أنه ربما يحاول جاهدًا الظهور بمظهر الواثق بذاته.

وتشير المصافحة السريعة إلى قلة الاهتمام، أو قلة الحماس، أما المصافحة فترة أطول قليلًا من المعتاد، فهي علامة على الهيمنة.

عندما نكون مع شخص نحبه - أو نحمل طفلًا، أو نصافح شخصًا عزيزًا علينا - فإننا نميل إلى مصافحته بملء أكفنا، بحيث تلامس كفنا كف هذا الشخص كاملة، سواء أكانت والدتك، أم جدتك، أم طفلًا جميلًا؛ لذا إذا قال شخص ما إنه يحبك، فلاحظ ما إذا كان يصافح يدك بملء كفه.

هناك شيء آخر يمكن أن تخبرنا به الأيدي، وهو الدقة. عندما نعقد أصابعنا معًا، إصبع الإبهام والإصبعين الأوليين، فإننا نعكس بذلك إشارة تدل على الدقة.
يمكننا التحدث عن شيء ما بشكل شامل من خلال استخدام إيماءة الجاز - حيث نمد أصابعنا كاملة ونبسطها، وهذا يختلف عن التعبير باليدين، الذي يستخدمه السياسيون كثيرًا.
أما إيماءة البرج، وهي أن نلامس أطراف أصابعنا معًا، دون أن نسمح لكفينا بأن تتلامسا، بحيث تبدو أصابعنا كقبة دار العبادة، وفي الواقع تعتبر إيماءة البرج السلوك الأقوى الذي علينا اتباعه لإظهار الثقة، فهي تجعلنا نبدو واثقين تمامًا بما نتحدث بشأنه.

تعتبر إيماءة البرج السلوك الأقوى الذي علينا اتباعه لإظهار الثقة.

الأكتاف

تخيل مراهقة يُطرح عليها السؤال التالي: "هل رجع أخوكِ من المدرسة بعد؟"، فترفع إحدى كتفيها إلى القرب من أذنيها، وتقول: "لا أعرف"، وفي مرة أخرى عندما يتم طرح السؤال نفسه عليها: "هل رجع أخوكِ من المدرسة بعد؟"، فترفع تلك المرة كلتا الكتفين إلى الأذنين، وكذلك ترفع كفيها إلى أعلى، وتقول: "لا أعرف"، برأيك أيهما أكثر تصديقًا؟

الرقبة

الرقبة هي أحد تلك الأماكن التي نميل إلى لمسها من أجل تهدئة أنفسنا عندما نكون تحت ضغط، ويعد تدليك الجزء الخلفي من الرقبة في أثناء التحدث مؤشرًا تقليديًّا على الشعور بعدم الراحة.
وعندما تشعر المرأة بعدم الأمان، أو تشعر بالضيق، أو القلق أو التهديد، فإنها تغطي مساحة صغيرة تسمى الشق العلوي - وهو الجزء الكبير المرئي بين الرقبة وعظمة الترقوة - بأطراف أصابعها، أو بيديها.

الرأس

تلك منطقة أخرى يمكنك من خلالها ملاحظة ما إذا كان الشخص يستمع إليك، أم يتظاهر بأنه يستمع، فعندما تتحدث مع شخص ما، وفي مرحلة ما من المحادثة، يبدأ رأسك الميل بشكل مريح، وأنت تستمع إليه، ولكن إن تم ذكر شيء لا يهمك بشكل خاص، فسيعتدل رأسك على الفور.

الجبهة

الجبهة هي أحد أسهل الأماكن في الجسد، التي يمكنك من خلالها ملاحظة القلق، فالجبهة تقدم إلينا، في الوقت الفعلي، صورة دقيقة للغاية لأفكار الشخص الآخر ومشاعره، كما قد تدلل بسهولة ووضوح على شعور الطرف الآخر بالتوتر، أو بعدم الراحة، أو عندما لا تسير الأمور في الاتجاه الصحيح، أو عندما يزعجنا شيء ما. وفي السيناريو السابق، ارتفع حاجبا "جوي"، فأشارت جبهته إلى أنه كان يشعر بالقلق بشأن ما يقوله. وتسبب قيامه بذلك إضافة إلى ميله إلى الأمام، وتمرير يده بين شعره لتهدئة نفسه، في تنبيه "روبرت" إلى حقيقة أن "جوي" لم يكن مرتاحًا إلى المحادثة.

العيون

في حين أن معظم الأشخاص يعتقدون أن رموش العينين تعد وسيلة لترطيبهما فقط، لكنها في الواقع آلية حجب فعالة للغاية، ففي معظم الأحيان عندما نسمع شيئًا لا نحبه، نغمض أعيننا، وفي أحيان أخرى يحدث هذا في عُشر الثانية، وأحيانًا فترة أطول قليلًا، ومع ذلك فهو إحدى آليات الحجب التي اكتشفها الدماغ البشري لحماية نفسه.

وفي كثير من الأحيان عندما تسمع أخبارًا سيئة، أو يتم إخبارك بشيء يسبب لك التوتر، ستجد نفسك تغمض عينيك، وأنت تعالج هذه المعلومات. لذا؛ إذا كان هناك شخص يستمع إليك، ويغمض عينيه، فقد لا يعني هذا أنه لا يستمع، بل ربما لا يعجبه ما تقوله.

الحاجبان

هذه إحدى الإيماءات الهزلية التقليدية التي تشير إلى الاهتمام: فعندما ينظر رجل إلى امرأة، ويومئ برأسه، ويرفع حاجبيه، كما لو كان يقول: "كيف حالك؟". فإن ذلك هو ما يطلق عليه وميض الحاجب، وهو علامة على الشعور بالراحة أو الاهتمام.

فتخيل أنك تقابل شخصًا ما، وبينما تذهب لمصافحته، تجد عينيه ثابتتين تمامًا، ثم تلتقي شخصًا آخر، وتتجه لمصافحته، فتجد أنه ينظر إليك نظرة، وهو يقوس حاجبيه فيومض حاجبه، فأيهما سيدل على الاهتمام بك بشكل أكبر؟

الفم

عندما نبتسم ابتسامة حقيقية صادقة، تدخل العضلات المحيطة بالعينين معها في تلك العملية، حيث إنه عندما نفعل ذلك ترتفع زاويتا الفم نحو العينين، وتعكس العينان الابتسامة. ولكن لسوء الحظ، تظهر معها كذلك التجاعيد حول العينين.

الابتسامة الزائفة - الابتسامة الاجتماعية - هي الابتسامة التي تحرك زاويتي الفم نحو الأذنين، ولكنها لا تشمل العينين، وتعتبر إحدى طرق تقييم المشاعر الحقيقية، وعندما التقى "روبرت" و"جوي"، وابتسم "جوي" ابتسامة عريضة، نظر "روبرت" لمعرفة ما إذا كانت الابتسامة صادرة من عيني الصبي أم لا، فإذا كان الأمر كذلك، فهذا يعني أنه كان يتطلع بصدق إلى لقاء "روبرت"، ولكن إن لم يكن كذلك، فهذا يعني أنه يمنح ابتسامة زائفة لترك انطباع إيجابي فحسب.

تذكر أيضًا أنه في مرحلة ما من المحادثة، اختفت شفتا "جوي" تمامًا. ويحدث هذا الأمر بسبب درجة التوتر العالية التي يتعرض لها الشخص، والأمر ليست له علاقة بالخداع، ولا علاقة له بقول الحقيقة أو الكذب؛ لذا عندما ترى الشفاه تختفي، فانتبه إلى أن الطرف الآخر يشعر بدرجة عالية من التوتر، ويشير توتر الشفاه إلى التوتر الذهني، وعندما تنخفض زوايا الفم، فإن المشاعر تكون محبطة بالفعل.

إن لعض كل من الشفاه والخد دلالات مختلفة أيضًا، وذلك هو السبب وراء ضرورة الحفاظ على هذه الملاحظات في السياق، فقد كان "جورج دبليو بوش" على سبيل المثال، يعض خده الداخلي عندما يشعر بالقلق الشديد أو الضغط، وكان "بيل كلينتون" يميل إلى عض شفته السفلى كوسيلة لإظهار صدقه.

الذقن

لقد رأينا جميعًا الأستاذ، أو المعالج التقليدي، وهو يتحرك ويلمس ذقنه، أو يمسح لحيته (الحقيقية أو الوهمية). إن ملامسة الذقن ترتبط بالتأمل، والتفكير، والإدراك، وبدقة الأفكار.

ويجب تمييز هذه الإيماءة عن الإيماءات التي يلمس فيها الأشخاص وجوههم، خاصة حول خط الفك السفلي. فنحن نميل إلى تهدئة أنفسنا عن طريق لمس فكينا، كما نميل إلى إظهار أننا نفكر في شيء عن طريق لمس المنطقة الضيقة الصغيرة التي عرضها نحو بوصتين على الذقن. وفي السيناريو السابق لمس "جوي" فكه عندما توتر بسبب أسئلة "روبرت".

لذلك عندما ترى شخصًا يلمس ذقنه وهو يمشي، أو يجلس، فهذا لا يعني أنه يهدِّئ من نفسه، بل يعني أنه يفكر، أما إذا كان يلمس فكه، فمن المحتمل أنه يحاول تهدئة نفسه.

يمكن أن يخبرنا الفك أيضًا بالشعور بالثقة، أو عدم الأمان. فعندما نكون أقوياء وواثقين بأنفسنا، يبرز الفك، ولكن عندما نكون ضعفاء ونشعر بعدم الأمان، أو نفتقر إلى الثقة، نميل ذقننا إلى الأمام.

وميض العينين، النقر على الأرض، هز القدمين،

الالتفات، والاستدارة وفرط الحركة... كلها إشارات

لغة جسد لشخص يرغب بشكل عاجل في أن يكون في مكان آخر.

— إدوارد آر. مورو

التأنق

نرى ذلك واضحًا في عالم الحيوان، حيث تنظف الحيوانات أنفسها جيدًا، في محاولة منها لجعلها تبدو جذابة أمام الجنس الآخر، والبشر يشبهون الحيوانات في هذا الأمر، ولكن بدلًا من التباهي بريشنا، نصلح شعرنا، أو نعدل نظاراتنا، أو مجوهراتنا، أو ربطة عنقنا.

يؤدي التأنق بهذه الطريقة إلى إرسال رسالة قوية جدًّا إلى الأشخاص الآخرين الموجودين حولك، وكأن هذا يخبرهم دون قصد بـ"أنت مهم بالنسبة إليَّ لدرجة تجعلني أبذل هذه الطاقة حتى أظهر أمامك بهذا التأنق"، وهناك أيضًا سلوكيات تأنق سلبية، بخاصة عندما يبدأ شخص ما في تعديل هيئة الشخص الآخر، فنحن نرى ذلك في الأفلام، عندما يحاول الرجل السيئ إخافة شخص ما، فيبدأ التقاط الوبر من ملابسه، أو يضبط نظارته، فتلك السلوكيات علامة على عدم الاحترام، وعندما يسمح الشخص الآخر له بالاستمرار، فتلك إشارة قوية إلى عدم وجود قوة في الموقف.

التهدئة

نميل إلى التفكير في التهدئة باعتبارها شيئًا يقوم به الأطفال لتهدئة أنفسهم، مثل مص إبهامهم، أو برم شعورهم، وعلى الرغم من أننا نرى ذلك في الأطفال الصغار، لكن سلوكيات التهدئة تستمر في مرحلة البلوغ أيضًا، وإليك بعض الأمثلة. عندما ترى شخصًا يفعل ما يلي، فهذا يعني أنه يشعر بالقلق.

- فرك الجبهة
- شد الشعر
- فرك الأنف
- تدليك الأنف
- مط الشفة العلوية
- تمسيد الذقن
- تدليك الأذن
- شد شحمة الأذن
- تدوير قلم الرصاص

- إفساد دبوس المشبك
- اللعب بشريط مطاطي
- فرك الأصابع
- اللعب بالحُلي (لف الخاتم أو شد القلادة) استخدام التواصل غير اللفظي لتأكيد أنك تستمع

يتمثل الكثير مما قمنا بعرضه في هذا الفصل في كيفية استخدام ملاحظات التواصل غير اللفظي في الاستماع إلى ما يقوله المتحدث، وإلى ما وراء الكلمات.

ويمكنك أيضًا استخدام هذا في إعلام الشخص الآخر بأنك تستمع إليه.

عند الاستماع، يمكنك استخدام التواصل غير اللفظي لتسهيل الموقف على الآخرين، وأعني بكلمة تسهيل: الابتسام للشخص الآخر

الوقوف بشكل إيجابي أمام الشخص الآخر
الانحناء إلى الأمام
ملامسة الشخص الآخر
التواصل البصري
الإيماء

في هذا الفصل، تناولنا مدى أهمية ملاحظة لغة الجسد في أثناء الاستماع.

وفي الفصل التالي، سنناقش مشكلة: كيف يمكنك "الاستماع" بدقة إلى شخص آخر عندما لا تكون حاضرًا معه في المكان نفسه؟

---

* متوافر لدى مكتبة جرير

** تم اقتباسها من كتاب جو نافارو ما يقوله كل جسد: دليل يقدمه عميل سابق بالمباحث الفيدرالية لكي تقرأ أفكار الآخرين بسرعة (مكتبة جرير)

11. الاستماع في الألفية الجديدة

إن وسائل التواصل الاجتماعي هي مجرد منصة؛ فموقع تويتر ما هو إلا منصة بث بسيطة وفورية، وفيسبوك هو موقع شخصي للغاية، وعلى الرغم من وجود الكثير من الأصدقاء وصفحات المعجبين عليه، لكنه ما زال وسيلة شخصية للتواصل.

— مارك كوبان



التواصل كتابيًّا: أكثر أشكال التواصل التي يساء فهمها

لقد تعرضنا جميعًا لهذا الأمر في وقت ما، وهو أن نقول أو نرد على شيء من خلال رسالة نصية، أو بريد إلكتروني، ثم يساء فهمها من قبل الشخص الآخر، ودون أية مقدمات تجد نفسك تدخل في جدال كبير.

والسيناريو المعروض سابقًا هو مثال على ذلك، فدون الاستفادة من الإشارات غير اللفظية، واختلافات طبقة الصوت كالنبرة، والقوة، والإيقاع، سيكون من السهل جدًّا إساءة تفسير التواصل الوارد في شكل كتابي.

ومع ذلك، لم تنتهِ المشكلة بعد، حيث إنه حتى لحظة كتابتي، هناك على موقع الفيسبوك 1.71 مليار مستخدم نشط كل شهر، ناهيك عن موقع تويتر، أو إنستجرام، أو مواقع المواعدة عبر الإنترنت، أضف إلى ذلك ملايين الرسائل

الإلكترونية والنصوص التي يتم إرسالها كل يوم؛ لذا لا عجب في أن يكون التواصل كتابيًّا مسئولًا عن الكثير من الصراعات.

توصيل المشاعر كتابيًّا

يوضح السيناريو السابق التحديات التي نواجهها عند توصيل المشاعر كتابيًّا. حيث تخبر "ريتشيل" خطيبها السابق "روب" بأنها قد تمت خطبتها إلى شخص يعرفه، وهذه هي الرسالة. ودون الدلائل السياقية التي عادة ما نحصل عليها في أية محادثة شفهية، لم نكن لنعرف إطارها، ونظرًا إلى أن إطارها يؤثر في كيفية تشفير الرسالة، كما أن الرسالة التي أرسلتها ثقيلة للغاية ليتم بدء الحديث بها، فهذه هي الفرصة الأولى لحدوث صراع. فماذا كان دافع "ريتشيل" إلى إخبار "روب" بهذا الأمر؟ هل هي غير مدركة الأمر، أم هي شخص طيب وتريد أن تخبره مباشرة قبل أن يسمع بهذا من شخص آخر؟ أم أنها اكتشفت أنه تعرَّف إلى شخص آخر، وتخبره بـ"كريس" من أجل الانتقام، ومع ذلك تحاول جعل الأمر يبدو لطيفًا؟

كما ذكرنا من قبل، فإن الدلائل السياقية في المحادثة اللفظية قد تسمح للمتلقي بفهم إطار المرسل. ودونها، يصبح التفسير أمرًا متروكًا إلى المستمع.

وكما ذكرنا كذلك أن إطار المتلقي يؤثر في كيفية فك تشفير الرسالة. وفي مثالنا السابق، عكس "روب" ثلاث استجابات مختلفة تعتمد على كيفية فك تشفير رسالتها، ولأنها كانت خطيبته السابقة، غير أنها كان لديها تاريخ من التواصل غير المناسب مع الرجال (تذكر أنه إذا كان لدينا تاريخ أو تفاعلات متكررة مع شخص ما، فإننا نميل إلى عرض كل تفاعلاتنا معه من خلال هذا الإطار)، فهو يقوم بتأطير أخبارها سلبًا.

تعلمنا نظرية التوازن الخاصة بـ"هايدر" * بأنه إذا كان لدى "روب" نظرة إيجابية إلى "ريتشيل"، فمن المرجح أن يقبل علاقتهما.

أصدقاء مسلسل الأصدقاء

على سبيل المثال، في إحدى حلقات المسلسل التليفزيوني الأصدقاء، الذي كان يعرض في فترة التسعينيات، خاض أخ وأخته ("روس" و"مونيكا") محادثة، حيث كانت الأخت تخبره بأنها معجبة بصديقهما المشترك "تشاندلر".

وفي البداية شعر الأخ بالصدمة والأذى، وكانت لديه نغمة صوت غاضبة.

"روس": صديقي المقرب وأختي. **لا يمكنني تصديق هذا!**

"مونيكا": أنا آسفة، لكن هذا حقيقي، أنا أحبه.

ثم أدرك كم هو رائع أن يقع شخصان يحبهما، أحدهما في حب الآخر، وتحولت لهجته إلى السعادة.

"روس": صديقي المقرب **و**أختي! لا يمكنني تصديق هذا!

ثم عانق الجميع، كل منهم الآخر.

الآن تخيل أن تلك المحادثة قد تمت عبر الرسائل النصية،
أو بعض الوسائل الكتابية الأخرى، فلن تكون هناك طريقة لكي توضح لـ"مونيكا" كيف يشعر "روس" حقًّا بشأن علاقتها بـ"تشاندلر"، فهي بحاجة إلى أن تكون قادرة على رؤية لغة جسده، وسماع نبرة صوته.

دون الدلائل السياقية التي عادة ما نحصل عليها في المحادثة الشفهية، لن نتمكن من معرفة إطار الشخص الآخر.

لن يكون هناك اختبار اليوم

إليك مثالًا يمكنك تجربته بنفسك، فاقرأ الجملة التالية بصوت عالٍ بست طرق مختلفة:

"لن يكون هناك اختبار اليوم".

1. قلها بطريقة تعبر عن الاندهاش.
2. قلها بوصفها جملة إخبارية.
3. قلها بشكل يشير إلى أننا سنفعل شيئًا آخر غير إجراء الاختبار اليوم.
4. قلها بشكل يشير إلى أن بعض المجموعات الأخرى سيجرى لها اختبار اليوم.
5. قلها بشكل يشير إلى أننا بالتأكيد لن نجري الاختبار اليوم.
6. قلها بشكل يشير إلى أننا سنجري أكثر من اختبار واحد اليوم.

وإليك بعض الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها أن تؤثر نبرة الصوت في تفسير هذه الجملة.

1. بطريقة تعبر عن الاندهاش: لن يكون هناك اختبار اليوم؟ (لاحظ علامة الاستفهام).

2. كجملة إخبارية: لن يكون هناك اختبار اليوم. (لا يوجد تغيير في النبرة أو اللهجة).
3. بشكل يشير إلى أننا سنفعل شيئًا آخر غير إجراء الاختبار اليوم: لن يكون هناك اختبار **اليوم**. (لاحظ التشديد على كلمة اليوم).
4. بشكل يشير إلى أن بعض المجموعات الأخرى سيجرى لها اختبار اليوم: لن **نجري** الاختبار اليوم. (لاحظ التشديد على كلمة نجري).
5. بشكل يشير إلى أننا بالتأكيد لن نجري الاختبار اليوم: **لن** يكون هناك اختبار اليوم. (لاحظ التشديد على كلمة لن).
6. بشكل يشير إلى أنه سيكون لدينا أكثر من اختبار واحد اليوم: لن يجرى لنا اختبار **واحد** اليوم. (لاحظ التشديد على كلمة واحد).

أهمية نبرة الصوت

فيما يلي بعض الطرق التي يمكنك من خلالها توصيل نبرة الصوت (أو أن تفهم نبرات أصوات الآخرين) في وسائل التواصل الكتابية.

استخدام التنسيق والأحرف الاستهلالية الكبيرة

في السيناريو السابق، استخدم "روب" الأحرف الاستهلالية الكبيرة من أجل التشديد، حيث استخدم نسق الخط العريض لكلمة **مخطوبين**، فهو يؤكد حقيقة أن خطيبته كان لديها نمط التحدث إلى الآخرين عندما كانا مخطوبين، واستخدامه هذا النسق يعني أنه في جوهره يصرخ بتلك الكلمات.

الرموز الانفعالية والرموز التعبيرية

ربما قد شاهدت بالفعل الرموز الانفعالية - وهي عبارة عن صور نصية للوجوه - في الرسائل الإلكترونية، وتعد الرموز الثلاثة الأكثر شيوعًا هي:

:-) مبتسم، ويعني "أنا سعيد".
;-) الغامز، ويعني "أنا أمزح".
:-(العابس، ويعني "أنا حزين أو محبط".

في حين أن هناك العديد من الرموز الأخرى، مثل المريض (%^P)، والغاضب (>:-<)، والمصدوم (0-:)، لكنها أقل انتشارًا وأكثر عرضة للتفسير الخاطئ.

ويحتوي العديد من الهواتف الذكية على الرموز الانفعالية المصورة، وتسمى الرموز التعبيرية؛ ما يجعل توصيل نبرة صوتك أكثر سهولة، وفي السيناريو السابق، استخدمت "ريتشيل" وجهًا مبتسمًا للإشارة إلى أنها راضية عن تقبل "روب" خطبتها. (لكنها لم تعنِ الرد على سخريته).

علامات الترقيم والاختصار

هناك طريقة أخرى يمكن أن نوصِّل من خلالها نبرة الصوت في الكتابة، وذلك من خلال استخدام علامات الترقيم والاختصار.

ربما تكون قد رأيت خلال المحادثات التي تتم باللغة الإنجليزية بالفعل علامة (؟) للإشارة إلى عدم التأكد، أو (؟!) عندما يكون الشخص يعبر عن اندهاشه في صيغة سؤال قد يكون استنكاريًّا في أغلب الأحيان:

"ما اسم هذا المستشار الذي قمنا بتعيينه؟".

"فوجيسك (؟!) من المقرر أن يصل الأسبوع المقبل (؟) ويبدأ إجراء الاستطلاعات".

في حين أن استخدام كلمة "um..." التي نستخدمها خلال المحادثات باللغة العربية "أمم.." في التواصل اللفظي، أمر مستهجن، كما أنها غير مناسبة في التواصل الرسمي، لكنها قد تكون مفيدة في حالة التواصل الكتابية العادية، حيث تنقل إما نبرة مفاجأة وإما نبرة غضب.

"متى ستدعو البستاني؟؟".

"أمم...لقد فعلت ذلك الأسبوع الماضي".

أو يمكن استخدامها لتوضيح أنك غير متأكد.

"كم عدد صناديق المواد الغذائية التي طلبتها؟".

"أمم... نحو سبعة عشر".

وقد يكون الاختصار الأكثر استخدامًا هو *LOL*، ويعني "الضحك بصوت عالٍ"، وكان يستخدم في الأصل للإشارة إلى الفكاهة، ولكنه تحول بعد ذلك إلى رمز يهدئ من الجمل التي قد تبدو قاسية، فجملة "لا تتأخر مرة أخرى" مختلفة تمامًا عن جملة "لا تتأخر مرة أخرى، LOL". فالأولى تبدو غاضبة، أما الثانية فتبدو تعاطفية.

الأمر مشابه تمامًا لاختصار (jk)، ويعني "مجرد مزاح"، وغالبًا ما يستخدم عندما يبالغ شخص ما، أو يقول شيئًا مرحًا، فاستخدام الاختصارات المخففة تلك يمكن أن يساعد كثيرًا على فهم نبرة الصوت.

نحن نظن أننا أفضل مما نحن عليه

يميل الأشخاص بشكل عام إلى اعتقاد أنهم أفضل في فهم نبرة الرسائل المكتوبة وتحليلها مما هم عليه بالفعل.

ووفقًا لدراسة أجرتها مجلة علم النفس الاجتماعي الشخصي، أرسل المشاركون في الاختبار عبر البريد الإلكتروني عشر جمل إلى أحد المتلقين للرسائل. وكان بعض الجمل جادًّا، وبعضها ساخرًا، واعتقد هؤلاء المرسلون أن المتلقين سيحددون بشكل صحيح العاطفة المقصودة من وراء معظم الرسائل، لكن في الواقع، استطاع المتلقون تمييز أي من الرسائل جاد، وأيها ساخر بنسبة 56% فقط، وتلك نسبة ضئيلة جدًّا. **

وعندما تم إرسال الرسائل نفسها من خلال التسجيل الصوتي، فسر المتلقون العاطفة بشكل صحيح بنسبة 73%، حيث عبرت النغمات الصوتية عن الفارق العاطفي الذي لم يستطع البريد الإلكتروني عكسه. ويعتقد الباحثون أنه عندما يكتب الأشخاص جملًا ساخرة، فإنهم يسمعون ما يكتبونه في رؤوسهم باعتباره أمرًا ساخرًا، ومن ثم يفشلون في إدراك أن الآخرين لن يسمعوا الأمر بالطريقة نفسها، وهذا، بالطبع، يتعلق بالإطارات المختلفة بين المرسل والمتلقي.

وإليك بعض النصائح التي يمكنك اتباعها عند التواصل عبر الرسائل الكتابية، أو البريد الإلكتروني.

- تريث بعض الشيء قبل الرد على رسالة تثير غضبك، واطلب من صديق موثوق فيه مراجعة أية رسائل تكتبها عندما تكون غاضبًا للتأكد من أنك تعكس النبرة التي ترغب في إرسالها.
- حاول توصيل مشاعرك من خلال الرموز الانفعالية والرموز التعبيرية، أو الكلمات الصادقة كـ"أشعر بالسعادة لكي أبلغك أن..."
- استخدم نسق تغميق الحروف، وعلامات الترقيم بحذر؛ حيث تشير إلى الضرورة والأهمية.
- استخدم علامات عدم التأكد لإظهار مدى ثقتك بشأن ما تقوله.

عندما تكون أنت المتلقي

عندما تتلقى رسالة نصية تبدو فظَّة أو مسيئة، انتظر بعض الوقت قبل الرد، وخلال تلك الفترة، انظر إلى الإطار الخاص بك، وتحقق من مدى تأثيره في تفسيرك. واسأل نفسك: هل يمكنني فهم هذه الرسالة بطريقة أخرى؟

حاول التفكير في إطار بديل، يكون أكثر إيجابية من جانب المرسل. وإليك مثالًا: لدى "لاري" و"تريسي" خطط لعطلة نهاية الأسبوع، وكلاهما قد مر بأوقات صعبة.

"لاري": "مرحبًا، هل تريدين إلغاء خططنا بشأن المتحف غدًا؟ قد تكونين متعبة".

كانت استجابة "تريسي" الأولى هي أن "لاري" هو الشخص المتعب بالفعل، ويريد إلغاء الخطط، لكنه لا يريد أن يخبرها بذلك؛ لذا فهو يتظاهر بأنه يفعل ذلك من أجلها. ومن هذا الإطار، قد تكتب شيئًا من قبيل ما يلي:

تريسي: "حسنًا، إذا كنت متعبًا للغاية، فما عليك سوى قول ذلك، لا تلغِ خططنا، وتتظاهر بأنك تفعل ذلك من أجلي".

لكن إذا أرسلت بهذه الرسالة، فمن المحتمل أن تتصاعد حدة الخلاف بينهما؛ لذا فهي تتحدى الافتراض القائل إن "لاري" **يتظاهر** بأنه يفعل ذلك من أجلها. ففكرت: "ماذا لو كان يحاول أن يكون لطيفًا بالفعل؟"؛ لذا أرسلت الرسالة التالية:

"تريسي": "لست متعبة إلى هذه الدرجة - شكرًا على السؤال، أما إذا كنت متعبًا، فيمكننا إلغاء الموعد".

وجه التواصل المتغير

خلاصة القول هي أن: ظهور الرسائل الإلكترونية، والرسائل النصية، ووسائل التواصل الاجتماعي، قد غيَّر طريقة تواصل بعضنا مع بعض، ولكي "نستمع" بشكل فعال من خلال وسائل التواصل المكتوبة، يتعين علينا أن نتفهم كيفية تأثير إطارنا الخاص في تفسيرنا ما نقرؤه.

---

* https://en. Wikipedia. org/wiki/Balance_theory، accessed Aug. 15. 2016.

** Justin Kruger et al.، "Egocentrism over E-mail: Can We Communicate as Well as We Think?"، *Journal of Personality and Social Psychology* 89:5، 925 -936.

سجل الاستماع الجزء الرابع

التدرج في طرح الأسئلة

الأسئلة الأولية تحدد المعلومات الأساسية.

الأسئلة التفصيلية تهدف إلى توضيح المعلومات الأساسية التي حصلنا عليها.

الأسئلة التقييمية تتيح للشخص الآخر مشاركة أفكاره وآرائه.

في دفتر ملاحظاتك أو مفكرتك، أجب عن الأسئلة التالية:

1. قدم مثالًا على سؤال أولي طرحته على أحدهم مؤخرًا.
2. قدم مثالًا على سؤال تفصيلي طرحته على أحدهم مؤخرًا.
3. قدم مثالًا على سؤال تقييمي طرحته على أحدهم مؤخرًا.

إنهاء التواصل

أوضح مرة قمت فيها بإنهاء التواصل من خلال استخدام إحدى طرق أخطاء الاستماع.

ثم أوضح مرة أخرى أنهى أحدهم فيها التواصل معك.

الأسئلة المتعمقة

قائمة الأسئلة الفعالة عبارة عن سلسلة من الأسئلة المصممة للسماح للمستمع بطرح أسئلة ذات مغزى.

اختر شخصًا تطرح عليه قائمة الأسئلة الفعالة، ثم دوِّن خبراتك وتأملاتك في دفتر ملاحظاتك أو مذكرتك.

الاختلافات الثقافية في لغة الجسد

اذهب إلى مكان عام، وقم بملاحظة الاختلافات الثقافية وغيرها في لغة الجسد، ثم في دفتر ملاحظاتك أو مذكرتك، صف ملاحظاتك عن الفئات التالية من الأشخاص.

المعايير العرقية أو العنصرية (مثل الآسيويين والأستراليين).
الفروق بين الجنسين (الرجال والنساء).
ثقافة الشركات (مثل سلاسل متاجر هول فود وسيفوي).
الأحزاب السياسية (مثل الديمقراطيين والجمهوريين).
الجغرافيا (مثل الساحل الشرقي والساحل الغربي).
الدخل (مثل أصحاب الملايين وصغار الموظفين).
الجماعات الدينية.

عناصر تسهيل التواصل غير اللفظي

الابتسام للشخص الآخر
الوقوف بشكل إيجابي أمام الشخص الآخر
الانحناء إلى الأمام
ملامسة الشخص الآخر
التواصل البصري
الإيماء

مارس هذه التقنية في العمل، وفي حياتك الشخصية: وفي كل موقف، اختر شخصًا خضت معه خلافًا، ثم دوِّن ملاحظاتك في دفتر الملاحظات أو في مذكرتك.

التواصل الكتابي

أجب في دفتر ملاحظتك أو مفكرتك عن الأسئلة التالية:

1. صف موقفًا تعرضت فيه لجدال بعد أن أرسلت رسالة نصية أو بريدًا إلكترونيًّا.
2. هل هناك طريقة يمكنك من خلالها إعادة تأطير نية الشخص الآخر؟ (ابحث عن ذلك في المحادثة، إن أمكن).
3. هل يمكن أن تستخدم الرموز التعبيرية والاختصارات لتهدئة الموقف؟

خاتمة

يمكنك تكوين الكثير من الصداقات في غضون شهرين،
من خلال الاهتمام بالأشخاص، أكثر مما يمكنك
تكوينها في غضون عامين من خلال محاولة
حث الآخرين على الاهتمام بك.

— ديل كارنيجي

حسنًا، لقد انتهيت من قراءة الكتاب، وتعلمت الآن كل ما تحتاج إلى معرفته حتى تصبح مستمعًا أكثر فاعلية، حيث قد عرضنا العوامل التي تؤثر في المتلقي والرسالة والمرسل، ومن ثم أصبحت الآن أكثر وعيًا بالمواضع التي يمكن أن تحدث فيها مشكلات الاستماع.

وإليك بعض "أفكار الاستماع المغلوطة" التي قمنا بضبطها في هذا الكتاب:
الفكرة رقم 1: الاستماع يعني الموافقة، في كثير من الأحيان يقول الأشخاص في عن احتدام النقاش: "أنت لا تستمع إليَّ!". ولكنهم في الحقيقة يعنون: "لا يمكنني أن أجعلك توافق على ما أقول!"، فالاستماع والموافقة لا يعنيان الشيء نفسه.

الفكرة رقم 2: الاستماع يتطلب الكثير من الجهد والعمل. وفي الواقع، لا يستغرق الأمر سوى نحو 45 ثانية من الاستماع بعمق وتركيز؛ حتى يشعر المتحدث بأنه يتم سماعه.
الفكرة رقم 3: "التظاهر بالاستماع" كالاستماع نفسه، إذ إنه عندما يقوم الشخص أيضًا بالاتصال البصري، أو محاكاة لغة الجسد، أو إعادة كلام الشخص الذي سمعه من فوره، أو باستخدام "حيل" الاستماع الأخرى، فهذا لا يعني بالضرورة أن الشخص كان يستمع بالفعل، إذ ربما كان الشخص يخطط للاستجابة بتلك الطريقة بدلًا من الاستماع.
الفكرة رقم 4: الاستماع يستغرق الكثير من الوقت. غالبًا ما يكون من الصعب على المستمع السماح للشخص الآخر بإيصال وجهة نظره، فقد عرفت بالفعل ما سيقوله، وكيف سيكون ردك. فمثلًا، يذهب طفل إلى والدته، ويقول: "أمي، هذا السبت، بعد انتهاء لعب كرة السلة، هل يمكنني أن...؟"، فالأم تعرف بالفعل أن طفلها سيطلب الذهاب إلى منزل أحد الأصدقاء، وتعرف

كذلك أن لديهما نشاطًا آخر مخططًا له، ولكن لا يمكن لطفلها الذهاب، فتقوم الأم بمقاطعته قائلة: "لا، لا يمكنك الذهاب إلى منزل جوني، فعلينا الذهاب إلى الجدة"، فالاستماع يعني ما هو أكثر من سماع كلمات الشخص الآخر، فهو يتعلق بجعله يشعر بأنه تم سماعه؛ لذا يتعين على الأم الانتظار، والسماح للطفل بالتحدث حتى ينهي كلامه دون انقطاع، حتى لو كانت تعرف ما سيقوله.

المستمع اليقظ

المستمع اليقظ هو المستمع الذي يفهم أكثر من مجرد محتوى ما يقال، ولكي تكون مستمعًا يقظًا، عليك أن تلاحظ التوجه، ومستوى اللغة، والتعبيرات الصوتية، والتوقفات، والإشارات غير اللفظية، وغيرها من المعلومات لفهم الصورة كاملة.

ويستطيع المستمع اليقظ التراجع قليلًا وملاحظة المتحدث، حتى لو لم يكن مهتمًّا، أو لا يوافق بشكل كامل على ما يقوله الشخص الآخر. وعلى سبيل المثال، دعنا نقل إن زوجك وأطفالك لاعبون نهمون لألعاب الفيديو، وأنت ليس لديك أي اهتمام بهذه الهواية على الإطلاق، فكونك مستمعة يقظة يعني التريث قليلًا، وتركهم يتحدثون: "ثم سجلت أربعة عشر رمزًا ذهبيًّا، وذهبت إلى عجلة الأحلام، حيث كنت.. ". والمستمع اليقظ هو من يكون قادرًا على القيام بذلك من خلال التفكير، وقول: "انظر كيف يبدو سعيدًا ومتحمسًا للرموز الذهبية". فالأم هنا لا تهتم بالرموز الذهبية، ولكنها تهتم باهتمامات طفلها الصغير، وهذا يجعله يشعر بالتقدير والاحترام.

حواجز الاستماع اليقظ

كما اكتشفنا في هذا الكتاب، هناك العديد من العوائق التي تحول دون الاستماع اليقظ، وعلى الرغم من عدم قدرتك على التحكم في إطار الشخص الآخر، لكنك يمكنك بالتأكيد تغيير إطارك، وربما تعد الطريقة الأكثر يسرًا التي تمكنك من تحديد الإطار الذي يحتاج إلى التغيير هي الاستماع إلى حديثك الذاتي السلبي، فكثير من الأشخاص يستمعون إلى حديثهم الذاتي السلبي، بدلًا من الاستماع إلى المتحدث، ومن المثير للاهتمام أن الأشخاص الذين لديهم مستوى عالٍ من الحديث السلبي الذاتي هم الأكثر عرضة لرؤية ما تقوله بشكل سلبي.

وتشمل الحواجز الأخرى التي تحول دون أن تصبح مستمعًا يقظًا: الرغبة في معرفة كل ما يدور بعقل الشخص الآخر، وتجارب الشخص السابقة، والانشغال باحتياجات الذات، والمقاومة، والتعصب، وأخطاء الماضي،

والمشتتات الخارجية، والتحيز، والآراء، واختلافات أسلوب التواصل أيضًا، وغالبًا ما يواجه الأشخاص ذوو الأنماط المختلفة مشكلة في التواصل؛ لأنهم غير قادرين على "السماع" بنمط آخر.

تلخيص ما سبق

في حين أن الاستماع ليس إلا جانبًا واحدًا من المحادثة، فإنه غالبًا ما يكون الجانب المهمل، وتعد الخطوة الأولى لتصبح مستمعًا أفضل هي إدراك أن الاستماع الفعال هو عملية ديناميكية، فالأمر يتعلق بفهم المرشحات والإطارات الخاصة بك، والتعرف على العوامل التي تؤثر في الرسالة نفسها، وتحدي افتراضاتك عن مرشحات الشخص الآخر وإطاراته.
وعندما تصبح مستمعًا أفضل، ستكون لديك القدرة على تغيير علاقاتك.

وعندما يتحدث الآخرون، استمع جيدًا،

فمعظم الناس لا يستمعون أبدًا.

— إرنست همنجواي

هل يمكنك سماعي الآن؟

لاكتشاف مقدار ما تعلمته في هذا الكتاب، قم بإعادة اختبار مهارات الاستماع لديك من خلال إعادة اختبار التقييم الذاتي التالي.
أجب عن الأسئلة التالية وفقًا للمقياس التالي، حاول أن تكون صادقًا مع نفسك قدر الإمكان.

كلا على الإطلاق نادرًا أحيانًا كثيرًا غالبًا

1. عندما أكون على الهاتف مع شخص ما، فلا بأس من الرد على رسائل البريد الإلكتروني والرسائل النصية في الوقت نفسه، ما دمت أستمع إليه.
2. عند الاستماع إلى شخص آخر، أبدأ الشعور بالضيق، وأقوم بالرد بشكل انفعالي.
3. أشعر بعدم الارتياح إلى لحظات الصمت في أثناء المحادثات.
4. إذا كانت لديَّ قصة مناسبة لأشاركها، فإنني أقاطع الشخص الآخر من أجل سردها، ثم أتركه يكمل حديثه.

5. يبدو أن الناس يشعرون بالضيق في أثناء بعض المحادثات معي، وقد يحدث هذا دون أن أفعل شيئًا.
6. للحفاظ على تدفق المحادثة، أطرح أسئلة يمكن الإجابة عنها بإجابة بسيطة كـ"نعم" أو "لا".
7. ألعب دور "المجادل الافتراضي" لمساعدة الشخص الآخر على رؤية جانب مختلف عما يقوله.
8. إذا أراد شخص ما التحدث عن شيء مرارًا وتكرارًا، فسأخبره بما يريد أن يسمعه لكي يتوقف.
9. في أثناء استماعي إلى الشخص الآخر، أفكر فيما سأقوله له بعد أن ينتهي.
10. أشعر بانزعاج عندما يتحدث معي أشخاص بشأن مواضيع حساسة.
11. إذا كانت لدى شخص ما وجهة نظر مختلفة بقوة عن وجهة النظر التي أتمسك بها، فإنني لا أرغب في الحديث بشأنها.
12. لا أعير الكثير من الاهتمام أشياء مثل بيئة المحادثة، أو لغة الجسد، فما يهم بالنسبة إليَّ هو ما يقوله الشخص الآخر.
13. إذا كان الشخص الآخر يجد صعوبة في قول ما يريد، فسوف أساعده باقتراحاتي الخاصة.
14. إن قاطعني شخص ما في أثناء فعل شيء ما؛ لأنه يريد التحدث معي، فإنني أترقب بفارغ الصبر أن ينهي كلامه حتى أعود إلى ما كنت أفعله.

لتحديد درجاتك، أعطِ نفسك النقاط التالية عن كل إجابة: كلا على الإطلاق = نقطة

نادرًا = نقطتين
أحيانًا = 3 نقاط
كثيرًا = 4 نقاط
غالبًا = 5 نقاط

تفسير النتيجة

29-14: **الميدالية الذهبية**

أنت تتمتع بمهارات استماع رائعة بالفعل، ولديك القدرة على جعل الأشخاص يشعرون بأنه يتم الاستماع إليهم باهتمام، وسيرغبون في التحدث إليك، فأنت حاضر معهم عاطفيًّا، وتمنحهم اهتمامك الكامل. اسعَ جاهدًا إلى مواصلة النمو والتطور.

30-49: **الميدالية الفضية**

يستمتع الأشخاص بالتحدث معك، ولكن في بعض الأحيان إذا صارت الموضوعات عاطفية بشكل مفرط أو غير مريحة، فإنك تميل إلى تغيير الموضوع أو إطلاق مزحة.

50-70: **الميدالية البرونزية**

إذا كانت نتيجتك ضمن تلك الفئة، فأنت تعتقد أنك مستمع أفضل من الآخرين. وقد تعطي الآخرين شعورًا بأنك غير مكترث بما يقولونه، أو قد يكون لديك سوء فهم متكرر.

الحدس: فن الاستماع إلى نفسك

أستيقظ في الصباح دائمًا وأنا مفعم بالكثير من الحماس،
وأتساءل ما الذي سيدلني عليه حدسي. فمثلما يقبل الصياد
ما تجلبه شبكته من أعماق البحر، أتقبل ما يلهمني به
حدسي، وأعتمد عليه، فهو شريكي.

— جوناس سالك

في 11 سبتمبر 2001، قامت "جِرير أبشتاين" بشيء نادرًا ما تفعله: لقد أخذت استراحة قهوة في الساعة 8:40 صباحًا. وباعتبارها المديرة التنفيذية لمجموعة مورجان ستانلي، وبما أن مكتبها يقع في الطابق السابع والستين من البرج الجنوبي لمركز التجارة العالمي في نيويورك، فنادرًا ما كان يتوافر لديها وقت للاستراحة قبل موعد الغداء.

لكن في هذا اليوم المشؤوم، اتصل زميل لها، يريد الحديث معها بشأن اجتماع عمل تالٍ، وسألها: "ما رأيك في تناول فنجان من القهوة؟"، نظرت "أبشتاين" من نافذتها ولاحظت أن الجو جميل للغاية - ربما كان أكثر يوم جمالًا وصفاءً رأته من مكتبها، ففكرت وقالت في نفسها: "لِمَ لا؟".

وفي أثناء وجودها في المصعد، شعرت بحركة مفاجئة، لكنها لم تهتم؛ لأن المصاعد دائمًا ما كانت تفعل هذا، وفور خروجها هي وزميلها من المبنى، شاهدا العشرات من الأشخاص يقفون وينظرون إلى أعلى، حيث كانت هناك فتحة في البرج الشمالي.

كانت لا تزال غير مدركة تمامًا ما حدث، وتساءلت قائلة: "كيف سيصلحون ذلك؟". في تلك اللحظة، اقتحمت طائرة بشكل مباشر مكتبها في البرج الجنوبي.

فقد كانت جملة "لِمَ لا؟" التي فكَّرت فيها "أبشتاين" هي التي أنقذت حياتها.

جميعنا تقريبًا قد اختُبر حدسه في موقف أو آخر؛ حيث تجد نفسك تفكر في شخص ما، ثم تجده يتصل بك، أو تراودك رغبة مفاجئة في سلوك طريق مختلف في أثناء ذهابك إلى العمل، لتكتشف بعدها أنه وقع حادث على الطريق الذي تسلكه دائمًا،
أو تلتقي شخصًا ما، ثم تشعر بشيء ما في داخلك يخبرك بعدم الوثوق به، إن

المشاعر الغريزية تلك التي تثار في داخلنا هي شكل من أشكال المعرفة التي لا تستند إلى تقييم واعٍ، ولكنها تظهر فجأة من العدم.

المعرفة البحرية

يعتبر الكثير من الأشخاص الحدس شيئًا غريبًا، في حين تلاقي فكرة أن جميعنا لديه حاسة سادسة قبولًا في أكثر الأماكن غير المتوقعة؛ كالقوات البحرية الأمريكية.

بدأت القوات البحرية برنامجًا للتحقيق في كيفية تدريب أفراد الجيش على تحسين الحاسة السادسة لديهم، أو قدرتهم الحدسية، في أثناء القتال وغيره من المهمات. *

بعدها تم تطوير البرنامج، نظرًا إلى البلاغات التي قدمتها الكثير من القوات بعد عودتها من بعض الدول التي كانت تخوض معها حروبًا، عن إحساس أفرادها بمشاعر غير مبررة بالخطر قبل هجوم العدو.

وفي مقال نشر في صحيفة نيويورك تايمز، نقلًا عن مكتب البحوث البحرية، كتب: "تشير البحوث في مجال التعرف على الأنماط البشرية وصنع القرار إلى أن هناك 'حاسة سادسة' يمكن للبشر من خلالها اكتشاف أنماط فريدة من نوعها، دون الحاجة إلى التحليل بشكل واعٍ أو متعمد....

"ويؤكد تراكم الأدلة أن هذه القدرة، المعروفة باسم صنع القرار الحدسي أو البديهي، تتيح الكشف السريع عن الأنماط في سياقات معلومات غامضة، وغير مؤكدة ومقيدة بالوقت".

الحدس هو نتاج معالجة المعلومات اللاواعية

ونُقل عن "جون كونيوس"، أستاذ علم النفس بجامعة دريكسل، قوله إنه عندما تظهر فكرة كلحظة إدراك مفاجئة، أو كنتاج للحاسة السادسة، "فغالبًا ما يعتقد الأفراد أن تلك ظاهرة نفسية؛ لأنهم لا يعرفون من أين جاءت الفكرة، لكنها عبارة عن نتاج معالجة المعلومات اللاواعية".

الحدس المحدد

ما الحدس بالضبط؟ فيما يلي بعض التعريفات المختارة من النصوص الأكاديمية: **

"**يونج**": هو الوظيفة النفسية التي تنقل التصورات بطريقة غير واعية.

"**شيرلي" و"لانجان فوكس**": هو شعور المعرفة الوثيقة على أساس المعلومات غير الكافية ودون إدراك واعٍ للتفكير العقلاني.

"**بيرك" و"ميلر**": هو استنتاج إدراكي يستند إلى التجارب السابقة والمدخلات العاطفية لصانعي القرار.

"**ليبرمان**": هو التجربة الشخصية لعملية غير واعية - سريعة وعقلانية، وتحدث خارج نطاق الوعي - تعتمد على التعرض لمجال أو حيز المشكلة، وقادرة على استخراج الاحتمالات بدقة.

ومع وجود العشرات، إن لم يكن المئات، من تعريفات الحدس، فإن الغالبية العظمى منها تذكر القليل من الخصائص المحددة له.

وتعد إحدى سمات الحدس أنه غير واعٍ، حيث يحدث خارج الفكر الواعي، وهذا الأمر لا يعني أنك "تفكر" في شيء ما، بل "تشعر" به أو "تعرفه".

والسمة الثانية هي أن الحدس ينطوي على عملية تتوافق فيها المحفزات البيئية وبعض الفئات، أو الأنماط، أو الميزات الراسخة (غير الواعية). وهذا يذكرنا بالإطارات والمرشحات الواردة في هذا الكتاب.

السمة الثالثة للحدس هي سرعته. وتعد هذه السمة ما يميز الحدس عن طرق المعرفة الأخرى.

ما لا يعد حدسًا

هناك العديد من المصطلحات التي تكاد تكون مرادفة للحدس، ولكنها ليست كذلك. فإذا اعتبرنا أن الحدس أمر غير واعٍ، إذن فهو ليس كالبصيرة؛ حيث إن البصيرة تعني الفهم الذي نكتسبه من خلال التفكير المتعمد والتحليلي، ومن ثم ندعه جانبًا، ريثما يتخمر في أذهاننا. ومثال على ذلك، سيدة أعمال تريد بدء عمل تجاري؛ لذا فهي تستكشف فرص العمل المختلفة ومن ثم تحصل على وميض من البصيرة يقودها إلى اختيار واحد.

وبالمثل، لا يعتبر الحدس كالغريزة؛ حيث إن الغريزة هي آلية متأصلة في الدماغ، تجعل أجسادنا وعقولنا تستجيب تلقائيًّا للمحفزات. والمثال على ذلك، الشعور بالخوف عند النظر من أعلى حافة أو جرف، فلا يحتاج المرء إلى السقوط من أعلاه؛ لتكون لديه غريزة معرفة الابتعاد عنه.

قوة الحدس

إذا كان الحدس هو معالجة المعلومات غير الواعية من البيئة المحيطة بنا، فكيف يمكننا تسخير قوته؟ كيف يمكن لتعلم الاستماع إلى الحدس أن يعمل لصالحنا؟

تخيل أنك تتمتع بقدرة "اكتشاف" ما إذا كان أحدهم يكذب عليك. فماذا لو كنت تستطيع معرفة متى تثق بشخص ما ومتى لا تفعل؟ ماذا عن القدرة على الثقة باختياراتك وقراراتك، ولو في مواجهة الاعتراض العقلاني؟ إن تعلم الاستماع إلى حدسك يمكن أن يحقق لك كل هذا.

ينبع الحدس من قدرتك على رؤية التعبيرات غير المرئية في وجوه الأشخاص وأجسادهم،
أو الأشياء البسيطة التي تجري في البيئة التي تبدو مختلفة؛ لذا كن على اتصال دائم بالعالم من حولك، وحينها ستبدأ رؤية الأنماط، فالبعض يكتسب تلك الحساسيات بشكل طبيعي، في حين يتمتع البعض بحساسية أكبر.

ما الذي يعوق عمل الحدس؟

إن الأشخاص ذوي القدرات الطبيعية كذلك يمكنهم أن يجدوا أنفسهم غير قادرين على الوصول إلى الحدس. وما يساعد على حدوث هذا هو الانشغال الزائد. فإذا كنا ننتقل بسرعة من القيام بشيء إلى آخر، ونفحص هواتفنا باستمرار، وكذلك مواقع التواصل الاجتماعي، ونرسل الرسائل النصية في أثناء المشي والقيادة، يمكننا أن نفقد المؤشرات الخفية التي تؤدي إلى شعورنا بالحدس.

وفي بعض الأحيان، لا **نرغب** في الاستماع إلى الآخرين؛ فقد نقابل شخصًا ساحرًا وجذابًا، ولكن نجد صوتًا صغيرًا في داخلنا يقول لنا إن هناك شيئًا غير صحيح. ولكن لكونه جذابًا **للغاية**، نختار تجاهل هذا الشعور، ثم عندما تتحطم قلوبنا، ننظر إلى الوراء، ونقول: "لقد كنت أعرف ذلك طوال الوقت"، وقد يكون ذلك الشيء الجذاب الوظيفة التي ينبغي لك ألا تتقدم إليها، أو الصديق الذي يجب ألا تقرضه المال، أو القرار الذي تسمح لشخص ما بأن يتخذه نيابة عنك.

ويتمثل العائق الآخر أمام الحدس في المشاعر السلبية، فعندما نواجه مشاعر قوية، تعمل أدمغتنا على تشغيل الجهاز العصبي الودي، الذي يساعد على تقليل عدد الأشياء التي يمكننا التركيز عليها خلال وقوع الأزمات. فإذا كنت تتعرض للمطاردة من قبل رجل سيئ في الشارع، فمن غير المحتمل أن تلاحظ رائحة خبز الثوم المنبعثة من مطعمك الإيطالي المفضل، ولهذا عندما نكون غاضبين، أو مكتئبين، أو في مزاج سيئ، قد لا نسمع ما يقوله حدسنا.

في الواقع، أظهرت دراسة نشرت عام 2013 في مجلة العلوم النفسية أن التحلي بمزاج إيجابي يعزز القدرة على إصدار أحكام بديهية في لعبة الكلمات.

***

هذا لا يعني أن الأشخاص البديهيين لا ينزعجون أبدًا، ولكن حدسك سيصبح أفضل إذا كنت قادرًا على تقبل المشاعر السلبية، والتخلي عنها في معظم الأحيان، بدلًا من قمعها أو كبحها.

ثماني طرق لتطوير حدسك

ما هي بعض الطرق التي يمكنك من خلالها تعلم تطوير حدسك والثقة فيه؟ إليك ثماني طرق.

1. مارس التأمل. يعتقد كثير من الأشخاص أن التأمل هو أن تجلس متربعًا على وسادة، وأن تردد بعض الأصوات. وفي حين أن هذا بالفعل يصنَّف ضمن أشكال التأمل، لكن الأشكال الأخرى تتمثل في التفكير الهادئ. فهو يتعلق بالسكون والسماح للأفكار التي لديك بأن تطفو في ذهنك كما تطفو السحب في السماء، وبما أن الرسائل النابعة من حدسك تميل إلى أن تكون هادئة، فإن قضاء بعض الوقت في هدوء تام سيساعدك على سماع هذه الرسائل وتفسيرها.
2. استخدم حواسك. بما أن الحدس ينبع من مؤشرات خفية تحدث في البيئة المحيطة، فإن إحدى الطرق لتطوير الحاسة السادسة هي تطوير الحواس الخمس الأخرى. ماذا تسمع؟ ما مذاق هذا الشيء؟ انظر عن كثب إلى الأشياء، وشم رائحتها، والمسها، لاحظ تفاصيل الحياة.
3. انتبه إلى أحلامك. عندما يكون العقل المعرفي مشغولًا، قد لا تتمكن من الاستماع إلى الصوت الحدسي الخافت. ولكن عندما تنام، ويستريح عقلك المعرفي، حينها يمكن لعقلك اللاواعي أن يرسل إليك بعض الرموز والرسائل.
4. طور قدرتك الإبداعية. إن الانخراط في أنشطة إبداعية، كالرسم، أو جمع القصاصات، أو التسجيل الحر لليوميات، يهدئ العقل المعرفي ويسمح لحدسك بالظهور.
5. استحم. هل سمعت شخصًا ما من قبل يقول: "تراودني أفضل الأفكار في أثناء الاستحمام؟". إن الشعور بالماء الدافئ المناسب، والحركة المتكررة للاستحمام تهدئ العقل الواعي، وتسمح للإبداع بالتدفق؛ لذا إن كنت تحاول الوصول إلى حدسك، فاستحم، أو قم بغسل الأطباق.

6. راقب الأشخاص. تعرف على نوع المعلومات التي يمكنك جمعها من مراقبة الأشخاص قبل التحدث إليهم، أو اعرف أية معلومات عنهم من أشخاص آخرين. فكلما زاد اهتمامك، زاد إدراكك أشياء لا يمكنك معرفتها بالعقل المعرفي.

7. توافق مع قيمك. قد يجعلك عقلك تحيد عن طريق الاستقامة، لكن حدسك لن يفعل أبدًا. فإذا شعرت بأن هناك شيئًا "خاطئًا"، فإنه من المحتمل أن يكون كذلك بالفعل.

8. مارس تقنيات الاستماع الواردة في هذا الكتاب. كما يمكنك استخدام الأفكار والتقنيات الواردة هنا في هذا الكتاب لتصبح مستمعًا أفضل إلى الآخرين، ويمكنك استخدامها لتتعلم الاستماع إلى حدسك، كما تقول الطرفة القديمة: "أنا أتحدث مع نفسي؛ لأنني الشخص الوحيد الذي يعتقد أنني على صواب!".

أنا أؤمن بالحدس والإلهام...

ففي بعض الأحيان **أشعر** بأنني على صواب، ولكني لا **أعقل** ذلك.

— ألبرت أينشتاين

---

* Channing Joseph، "U.S. Navy Program to Study How Troops Use Intuition"; *The New York Times*، March 27، 2012; http://atwar.blogs.nytimes.com/2012/03/27/navy-program-to-study-how-troops-use-intuition/?_r=o; accessed Aug. 15،2016.

** Erik Dane and Michael G. Pratt، "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making." *Academy of Management Review* 32: 1 (2007): 33-54.

*** Annette Bolte، Thomas Goschke، and Julius Kuhl، "Emotion and Intuition Effects of Positive and Negative Mood on Implicit Judgments of Semantic Coherence،" *Psycho logical Science* 14:5 (Sept. 2003)، 416-421; http://pss.sagepub.com/content/14/5/416. short; accessed Aug. 15، 2016.

أربعة عشر يومًا لتحسين الاستماع

حسنًا، لقد انتهيت من قراءة الكتاب، وألقيت نظرة على التمارين، أو مارستها. والآن حان الوقت للتقدم سريعًا والبدء حقًّا في تطبيق ما تعلمته. فالأمر لا يعني أن تصبح المستمع المثالي بين عشية وضحاها، وتظهر الأبحاث أن الأشخاص الذين يقومون بإجراء تغييرات بسيطة هم الأكثر عرضة للاحتفاظ بهذه التغييرات من أولئك الذين يحاولون تغيير حياتهم كاملة، ويمنحك هذا الفصل خطة قوية تتضمن أشياء عملية يمكنك القيام بها اليوم؛ لتصبح مستمعًا أفضل في أربعة عشر يومًا، ففي بعض الأحيان، عندما تقوم بإجراء الكثير من التغييرات البسيطة، تنظر حولك، وتجد أنها قد أدت إلى تحسن كبير!

بالطبع، لا يمكننا أن نقول إن كلًّا من حياتك العملية والأسرية قائمة بذاتها، فكلتاهما ترتبط بالأخرى؛ لذلك عندما تصبح مستمعًا أفضل في العمل، تصير بطبيعة الحال مستمعًا أفضل في المنزل.

فدعنا نبدأ من مكان عملك أولًا؛ لأنه عادةً ما يكون أقل عاطفية من حياتك الأسرية، وسيكون لديك أسبوع لممارسة مهارات الاستماع قبل الانتقال إلى حياتك الأسرية.

هيا نبدأ!

الأسبوع الأول: الاستماع بشكل أفضل في العمل: الرؤساء والأقران والمرؤوسون وغيرهم

اليوم الأول: المحقق

اليوم ستصبح محققًا سريًّا في العمل؛ إذ ستقوم بمراقبة الأشخاص الآخرين، ومن خلال المعلومات التي اكتسبتها الآن بعد قراءة هذا الكتاب، برأيك من هم المستمعون الفعالون في مكان عملك؟ دوِّن أسماءهم في الفراغات التالية، وأوضح إلى جانب كل اسم منهم موقفاً يبرز استماعهم الفعال، حاول كتابة خمسة أشخاص.

1.

2.

3.

4.

5.

دوِّن الآن أسماء أشخاص ممن تراقبهم، ولا يشاركون في الاستماع الفعال، فما الأمور التي يفعلونها الآن التي تدل على ضعف استماعهم؟ مرة أخرى، حاول أن تكتب خمسة أشخاص.

1.

2.

3.

4.

5.

أي من السلوكيات، الإيجابية والسلبية منها، ترغب في العمل عليها؟ بمعنى آخر، ما السلوكيات الفعالة التي ترغب في زيادتها، وأيها تريد تقليلها أو القضاء عليها؟

اليوم الثاني: الإطارات والمرشحات في العمل

في أثناء خوضك يومك، فكِّر في كيفية تأثير الإطارات والمرشحات في الاستماع.

رئيسك

صف التفاعل الذي حدث بينك وبين رئيسك اليوم، ومن المرجح أنك سمعت عنه من خلال مرشح "رئيس/ موظف". وبمعنى آخر، ما المعلومات التي ركزت عليها بشكل أكبر عند التواصل مع هذا الشخص، وما الذي تغاضيت عنه؟ صف ما سمعته بناءً على المرشح الخاص بك.

الآن عدِّل الإطار قليلًا، وفكِّر في رئيسك بوصفه موظفًا، على سبيل المثال. الآن كيف تسمع ما قاله؟ هل يؤثر تغيير الإطار في إدراكك للتفاعل؟ اكتب ملاحظاتك هنا:

اليوم الثالث: التحيزات اللاواعية

زملاؤك في العمل

كما ذكرنا سابقًا في هذا الكتاب، تميل التحيزات اللاواعية إلى التأثير في التواصل، فانظر ما إذا كان بإمكانك مراقبة تفاعلك مع زميلك في العمل، حيث كان أحدكما متحيزًا بطريقة ما، ومن غير الضروري أن يكون تحيزًا عنصريًّا، ولكنه تحيز تؤثر فيه رؤية الشخص للأشياء في كيفية سماعه الرسائل، وعلى سبيل المثال: سمعت "سالي" أن "مارك" حصل على الموافقة على العمل الإضافي، وهي تعتقد أنه يحصل دائمًا على الموافقة على العمل الإضافي؛ لأنه لا يعمل بجد كافٍ خلال اليوم. اكتب أية تحيزات لاواعية تراها اليوم: كيف يمكن تلقي الرسائل بإطار مختلف؟

اليوم الرابع: التحكم العاطفي

المرؤوسون

حتى إن لم يكن هناك مرؤوسون يعملون تحت قيادتك، فلا يزال بإمكانك القيام بهذا التمرين من خلال تطبيقه على الآخرين في العمل.

فإذا كان لديك مرؤوسون، فاحرص في المرة التالية التي يتعين عليك فيها إجراء محادثة صعبة، على ممارسة "الخطوات الست التالية للتحكم العاطفي".

1. تراجع وركز على عواطف الشخص الآخر.
2. ثم ابحث عن مصدر المشاعر، فهل هي نتيجة إطارات أم مرشحات مختلفة؟
3. تحدث عن مشاعرك بصراحة.
4. عبِّر عن المشاعر بطريقة غير صدامية.
5. أكد على تفهمك مشاعر الشخص الآخر.
6. اخرج من الغرفة إذا لزم الأمر.

صف التجربة.

اليوم الخامس: أنواع المستمعين السبعة

لكل نوع من أنواع المستمعين السبعة التالية، حدد أشخاصًا في العمل يمثلون هذا النمط السائد من:

"مشغولي البال"

"شاردي الذهن"

"مقاطعي الحديث"

"عديمي المبالاة"

"الهجوميين"

"المحللين"

"المتفاعلين"

الآن، كيف ستستمع إلى كل شخص في القائمة بشكل أكثر فاعلية؟

اليوم السادس: أنماط القرار

حدد أشخاصًا في العمل تتمثل أنماط اتخاذ قراراتهم الرئيسية فيما يلي:
الشخص الهرمي: هو الشخص الذين يتخذ قرارات دقيقة وبطيئة بناءً على الكثير من المعلومات والتحليلات.

الشخص المتكامل: هو الشخص الذي يستخدم الكثير من المعلومات، ويساعده التفكير في الكثير من الخيارات.

الشخص الحاسم: هو الشخص الذي يستخدم كمية قليلة من المعلومات للتوصل بسرعة إلى قرار واضح بشأن مسار العمل.

الشخص المرن: هو الشخص الذي لديه أساليب تفكير متقنة للغاية، ويستخدم كمية قليلة من المعلومات بطرق مختلفة.

اليوم السابع: الصراع في مكان العمل

في المرة التالية التي تواجه فيها صراعًا في العمل، تدرب على استخدام المراحل الثلاث لحل النزاع. اكتب خبراتك في كل مرحلة.

مع من كان الصراع؟

ما سبب الصراع؟

المرحلة الأولى: معرفة وجهة نظر الشخص الآخر.
وجهة نظره:

المرحلة الثانية: شرح وجهة نظرك.
وجهة نظرك:

المرحلة الثالثة: إيجاد الحلول.
القرارات:

الأسبوع الثاني: الاستماع بشكل أفضل في المنزل: شركاء الحياة، الآباء، الأشقاء، الأطفال، الأصدقاء *

اليوم الثامن: دوافع الاستجابة

سنبدأ هذا الأسبوع في المنزل من خلال ممارسة دوافع الاستجابة. اسأل الأشخاص المقربين منك الأسئلة التالية، وانظر ما إذا كان سيثير هذا الأمر استجابة مختلفة عن التي اعتدت الحصول عليها:

- حقًّا؟
- بأية طريقة؟
- كيف ذلك؟
- أخبرني بالمزيد...
- قدِّم إليَّ مثالًا....

صف نتائجك في المساحة الفارغة التالية.

اليوم التاسع: الصراع في المنزل

صنف الأشخاص الذين في حياتك الشخصية وفقًا لكل أسلوب من أساليب الصراع التالية:

الأسد. يعد هذا الأسلوب تنافسيًّا، ويقدر أصحاب هذا الأسلوب كسب النقاش أكثر من كسب العلاقة، حيث يرى الصراع بوصفه منافسة، ويقول في نفسه: "أعرف أنهم سيتفقون في النهاية بمجرد أن أعرض عليهم وجهة نظري"، وهو يمثل حالة "أنا أربح/ أنت تخسر".

النعامة. هذا الأسلوب يتجنب الصراع بأي ثمن. وبالنسبة إليه، **يمثل الصراع** المشكلة، ولا يستحق الأمر عناء الدخول في خلاف؛ لأنه لن يؤثر في النتيجة على أية حال، فهو يقول لنفسه: "أفضل أن أنسى الأمر"، وهو يمثل حالة "أنا أخسر/ أنت تخسر".

الكلب. يضع هذا الأسلوب العلاقة قبل أي شيء، وسيلبي رغبات الشخص الآخر من أجل الحفاظ على العلاقة، إنه عكس أسلوب الأسد تمامًا، فهو يقول لنفسه: "حسنًا، سنفعل ذلك بطريقتك"، ويمثل حالة "أخسر أنا/ تفوز أنت".

السمكة. هذا الأسلوب أشبه بمجموعة الأسماك، فهو يركز على التعاون والعمل معًا، حيث يريد استكشاف الخيارات المختلفة من أجل التوصل إلى خيار واحد يكون في مصلحة الجميع، ويمثل حالة "أنا أربح/ أنت تربح".

من خلال تحديد أسلوب كل شخص، سنتمكن من الخروج من إطاراتنا الخاصة، وتقبل إطارات الشخص الآخر.

الأيام القليلة التالية ستمارس بعض التدريبات الممتعة التي ستساعدك على أن تصير مستمعًا أفضل.

اليوم العاشر: تمرين الأصوات

هذا اليوم يدور حول الاستماع غير اللفظي. أي الاستماع إلى جميع الأصوات من حولك: أزيز الثلاجة، والنقر على لوحة المفاتيح، وقرقرة مكيف الهواء. استمع إلى ضوضاء المرور البعيدة (والقريبة)، هل هناك أية طائرات تحلِّق في السماء؟ استمع إلى أصوات الأشخاص العاملين ممن يستخدمون المطارق، ويقصون حشائش الحديقة. واستمع كذلك إلى الأشخاص الذين يتحدثون، أو يضحكون، أو يبكون، استمع إلى الأصوات الخارجة منك مثل صوت تنفسك. وما "الأجواء" المحيطة بك؟

اليوم الحادي عشر: تمرين الألوان

هذا التمرين ممتع إذا مارسته مع الأطفال، فاجلس وجهًا لوجه مع طفلك، وأخبره بأن يقول لونًا، مثل "أحمر"، فترد أنت: "أحمر". ثم يقول طفلك لونًا آخر: "أزرق"، فترد أنت: "أزرق"، وفي كل مرة ترد باللون الذي يقوله طفلك.

أسرع من وتيرة إجابتك طفلك، فبمجرد أن يبدأ قول اللون، أجبه بسرعة لدرجة أن تقول اللون في الوقت نفسه الذي يقوله تقريبًا.

بحلول نهاية التمرين، من المحتمل أن تكون أنت وطفلك تقولان الألوان في الوقت نفسه! فهل يرجع ذلك إلى أنك تقرأ ما في عقله؟ لا، أنت فقط أصبحت أكثر انتباهًا خلال استماعك إلى إشارته، حيث تركز بشكل أكبر.

اليوم الثاني عشر: الأحاجي

يمكن ممارسة هذا التمرين مع مجموعة من الأصدقاء، أو مع أفراد عائلتك. واحرص قبل اللعب على أن تدوِّن على بطاقات مفهرسة بعض المواقف والإجراءات. وعلى سبيل المثال: "طلب الفول السوداني في مباراة البيسبول".

يتم بعد ذلك تكوين فريق يضم فردين، يقوم أحدهما باختيار بطاقة. وعلى الشخص الذي اختار البطاقة جعل شريكه يخمن من خلال سلوكه ودون استخدام الكلمات على الإطلاق ما هو مكتوب في البطاقة.

هذا التمرين يساعد على تنمية مهارات الاستماع؛ لأنه يتطلب التركيز على لغة الجسد غير اللفظية.

اليوم الثالث عشر: الخلاف الودي

يمكن ممارسة هذا التمرين مع شريك الحياة، بحيث يقول أحد الطرفين جملة، ثم يكرر الشخص الآخر ما قاله شريكه من فوره بشأن الجزء الذي يتفق معه فيه، ويعترض بأدب على جزء معين منه. فمثلًا: "لاري": "أنا أحب كعكة الشيكولاتة".

"ميشيل": "أنا أحبها أيضًا، لكنها تزيد من الوزن".

الغرض من هذا التمرين هو ممارسة الاستماع في أثناء الخلاف.

اليوم الرابع عشر: لقد انتهينا

تهانينا! لقد وصلت إلى نهاية الأسبوعين، فخصص جزءًا من الوقت اليوم لاستخلاص بعض المعلومات.

ما تمرينك المفضل؟

هل تشعر بأن مهارات الاستماع لديك قد تحسنت؟

ما الأمور التي تعتقد أنك سوف تستمر في القيام بها؟

هل قدم إليك أي شخص آخر أية تعليقات أو ملاحظات؟

هل كان هناك أي تدريب لم تتمكن من تطبيقه؟ ماذا حدث؟

ما أعظم درس تعلمته في الأسبوعين الماضيين؟

---

* تم اقتباس بعض التدريبات من Hearing Resources Center of San Mateo، "Listening Exercises to Help You Be a Better Communicator"; http://www.hearingresourcecentersm.com/ListeningExercisesToHelpYouBecomeaBetterCommunicator.htm; accessed Aug. 19، 2016.

الغلاف الخلفي

DALE CARNEGIE & ASSOCIATES

LISTEN!

The Art of Effective Communication

الجميع يحبون التحدث عن أنفسهم، بداية من متجر التجميل حتى قاعة اجتماعات مجلس الإدارة؛ حيث يتشارك الناس مشاعرهم وآراءهم وأفكارهم عن كل موضوع يحدث لهم. ولكن، إذا تحدث الجميع، فمن سيستمع؟

هل شعرت بالإحباط عند التواصل مع شخص ما في العمل، أو في حياتك الشخصية؟ ألا يمكنك معرفة سبب استمرارك في خوض المحادثات نفسها مرارًا وتكرارًا؟ قد يساعدك *هذا الكتاب* الصادر عن شركة ديل كارنيجي على اختراق هذه الحواجز، وخلق علاقات عميقة وذات مغزى لطالما كنت دائمًا تتطلع إليها.

ويعد *هذا الكتاب* استكشافًا متعمقًا لفن الإنصات باعتباره أداة لبناء العلاقات، فما العوامل التي تخلق الاستماع الفعال؟ وكيف يمكنك فك شفرة ما يحاول أحدهم قوله **حقًا**؟ ماذا لو شعر بالغضب في أثناء حديثه؟ ماذا لو شعرت **أنت** بالاستياء؟ كيف يمكنك الاستماع بشكل يجعل الآخر يشعر بأنه قد تم الاستماع إليه؟

شركة ديل كارنيجي آند أسوشيتس

توفر الشركة حلولًا في مجال التعلم والأداء في مكان العمل، فضلًا عن أنها تقدم دورات تدريبية إلى القادة، والفريق، والشركات، بما في ذلك التدريب على مهارات القيادة، والتواصل، ودورات خاصة بالمديرين على قيادة العلاقات الإنسانية، وميزة المبيعات، ودورات نجاح المبيعات. وتشمل فئات التدريب حلقات دراسية ليوم واحد، ويومين، وثلاثة أيام، وحلقات دراسية وخدمات تدريبية عبر شبكة الإنترنت. تأسست تلك الشركة عام 1912، ومقرها في مدينة نيويورك، ولديها فروع ومكاتب إضافية في جميع أنحاء العالم







ISBN 628-1072-11-159-5
6 281072 111595
282207579

